

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач(ка) кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ
НА ОСНОВІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ДЕМОКРАТИЧНОГО
УРЯДУВАННЯ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Тарас ВЕЛИКОІВАНЕНКО

**Науковий керівник,
к.держ.упр., доцент**

Анна МУНЬКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Великоіваненко Тарас Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Забезпечення якості державної служби України на основі європейських стандартів демократичного урядування

Науковий керівник: Мунько А.Ю. к.н.держ.упр., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від 07 жовтня 2025 року № 2992

2. Термін подання здобувачем роботи: 02 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови КМУ, Укази Президента України та інші нормативні документи, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці провідних вчених

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні та правові засади управління якістю державної служби. 2. Особливості забезпечення якості державної служби на основі європейських стандартів демократичного врядування. 3. Напрями підвищення якості державної служби України відповідно до стандартів Європейського Союзу. Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Інтегрована модель управління якістю державної служби України

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ 12 жовтня 2024 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2024 р.	
2.	Пошук та опрацювання літературних джерел	листопад-грудень 2024 р.	
3.	Теоретичні та правові засади управління якістю державної служби.	січень - березень 2024 р.	
4.	Особливості забезпечення якості державної служби на основі європейських стандартів демократичного врядування	квітень - травень 2025 р.	
5.	Напрями підвищення якості державної служби України відповідно до стандартів Європейського Союзу	червень - вересень 2025 р.	
6.	Вступ	жовтень 2025 р.	
7.	Висновки	листопад 2025 р.	
8.	Оформлення роботи	листопад 2025 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Тарас ВЕЛИКОІВАНЕНКО

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

_____ (підпис)

Анна МУНЬКО

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: Забезпечення якості державної служби України на основі європейських стандартів демократичного урядування.

Кваліфікаційна робота містить: 82 с., 4 табл., 101 літературне джерело, 1 додаток.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини в процесі реалізації повноважень, обов'язків та прав під час проходження державної служби.

Предметом дослідження є механізми управління якістю державної служби України.

Метою роботи є обґрунтування підходів до забезпечення якості державної служби України відповідно до принципів, норм і практик Європейського Союзу.

Методи дослідження. Методика дослідження спирається на системний, інституційний і процесний підходи з використанням аналізу, моделювання та SWOT-оцінювання.

У результаті дослідження обґрунтовано інтегрований підхід до підвищення якості державної служби України на основі міжнародних стандартів управління, європейських принципів належного врядування.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА,
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ, НАЛЕЖНЕ
ВРЯДУВАННЯ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК, БЕЗПЕРЕРВНЕ НАВЧАННЯ,
ДОБРОЧЕСНІСТЬ, ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ

KEYWORDS

PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION, CIVIL SERVICE,
QUALITY MANAGEMENT, INTERNATIONAL STANDARDS, GOOD
GOVERNANCE, PROFESSIONAL DEVELOPMENT, CONTINUOUS
LEARNING, INTEGRITY, EUROPEAN INTEGRATION

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	10
1.1. Стан теоретичного дослідження питань управління якістю державної служби	10
1.2. Система понять і категорій дослідження проблеми управління якістю державної служби	15
1.3. Міжнародні стандарти управління якістю як основа підвищення ефективності державної служби	22
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ НА ОСНОВІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ	27
2.1. Сучасні вимоги до управління якістю державної служби України	27
2.2. Європейські принципи етики та доброчесності державної служби	33
2.3. Роль закладів вищої освіти у професійному розвитку державних службовців у контексті моделі безперервного навчання	37
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ВІДПОВІДНО ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	44
3.1. Шляхи гармонізації державної служби України з міжнародними стандартами та нормами Європейського Союзу	44
3.2. Інтегрована модель управління якістю державної служби	50
3.3. Інноваційні підходи до професійного розвитку державних службовців на основі моделі безперервного навчання	55
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність зумовлена необхідністю підвищення якості державної служби України в умовах євроінтеграції, післявоєнного відновлення та глибокої трансформації системи публічного управління. Від ефективності, професіоналізму й доброчесності державних службовців сьогодні залежить не лише результативність реалізації державної політики, а й рівень довіри громадян до влади та спроможність держави забезпечувати стабільний розвиток у кризових умовах. Європейські стандарти демократичного урядування, що ґрунтуються на принципах відкритості, підзвітності, прозорості та орієнтації на громадянина, формують методологічну основу модернізації державної служби України. Їх інтеграція в національну практику управління є стратегічною передумовою формування професійної, стійкої та результативної публічної адміністрації, здатної реалізувати цілі сталого розвитку та забезпечити ефективне функціонування держави в умовах сучасних викликів.

У сучасному науковому дискурсі проблематика забезпечення якості державної служби розглядається у кількох взаємопов'язаних напрямках. Перший стосується розроблення теоретико-методологічних засад управління якістю та стандартизації, що заклали основу сучасних систем менеджменту (О. Гутта, Р. Бичківський, В. Захожай, М. Сукач, І. Ісаєнко, Д. Дивак та інші [20; 27; 85]). Другий напрям пов'язаний із застосуванням стандартів ISO 9000 у публічному управлінні та формуванням систем оцінювання результативності (Гі. Грабовська, І. Сирохман, А. Вакуленко, Т. Маматова, В. Кривощоків [6; 28; 45; 46]). Значна увага приділяється управлінню якістю в різних секторах (виробничому, освітньому, соціальному), де такі дослідники, як В. Петренко, М. Куйбіда, В. Томах, Н. Городничук, В. Кравченко, О. Родіонов [35; 40; 56; 71; 83] та інші, обґрунтовують інтеграційний підхід до систем менеджменту якості. Окремий блок досліджень присвячено якості державного управління та реформуванню публічної служби, включаючи питання стандартів, етики й

доброчесності (Л. Віткін, А. Михненко, А. Черкасов, М. Білинська, Л. Прудіус та інші [4; 13; 48; 69; 68]). У межах етичного та інституційного виміру особливе місце посідають праці, спрямовані на формування моральних і правових стандартів поведінки державних службовців (Т. Василевська, В. Малімон, М. Рудакевич, Е. Молдован та інші [7; 44; 50; 72]). Поряд із цим значна увага приділяється ролі освіти в розвитку якості публічного управління (В. Войтенко, А. Мунько, О. Родіонова, К. Парсяк, О. Кулика, С. Шевченка [41; 55; 71; 87; 98] та інші), що визначають освіту як ключовий чинник підготовки компетентних кадрів державної служби. Повномасштабне вторгнення активізувало дослідження проблеми адаптації механізмів управління якістю державної служби до умов війни (В. Андріяш, Г. Воробйова, Н. Губанова, О. Желіба, М. Іжа, М. Криштанович, Т. Королук, Т. Кузенко, Л. Курносенко, Т. Луцахіна, С. Паладійчук, С. Прокопенко, Д. Слободянюк, М. Тимченко, В. Франчук, В. Худик та інші [1; 18; 26; 37; 43; 67]). Водночас виявлено низку прогалин, зокрема щодо комплексного підходу до інтеграції стандартів якості у систему державної служби, а також обмежена увага до інноваційних методів професійного розвитку державних службовців у контексті безперервного навчання та європейської інтеграції.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини в процесі реалізації повноважень, обов'язків та прав під час проходження державної служби.

Предметом дослідження є механізми управління якістю державної служби України.

Метою роботи є обґрунтування підходів до забезпечення якості державної служби України відповідно до принципів, норм і практик Європейського Союзу.

Відповідно до мети, в роботі заплановано виконати **такі завдання:**

- проаналізувати стан теоретичного дослідження питань управління якістю державної служби;
- визначити понятійно-категорійну основу дослідження проблеми управління якістю державної служби;

- узагальнити нормативно-правове регулювання управління якістю державної служби на основі міжнародних стандартів;
- визначити сучасні вимоги до управління якістю державної служби України;
- дослідити європейські принципи етики та доброчесності державної служби;
- визначити роль закладів вищої освіти у професійному розвитку державних службовців у контексті моделі безперервного навчання;
- обґрунтувати шляхи гармонізації державної служби України з міжнародними стандартами та нормами Європейського Союзу;
- побудувати інтегровану модель управління якістю державної служби;
- запропонувати інноваційні підходи до професійного розвитку державних службовців на основі моделі безперервного навчання.

Методика дослідження. Методика дослідження ґрунтується на системному, інституційному та процесному підходах, що забезпечили комплексне вивчення управління якістю державної служби як складної соціально-адміністративної системи. Використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення, індукції та дедукції для розкриття змісту основних понять і категорій. Структурно-функціональний і порівняльно-правовий методи застосовано для аналізу взаємозв'язків між елементами системи державної служби та гармонізації національного законодавства з європейськими нормами. Метод моделювання використано для розроблення інтегрованої моделі управління якістю державної служби, а SWOT-аналіз — для виявлення сильних і слабких сторін її функціонування. Системно-аналітичний, контент- та експертно-аналітичний методи дозволили узагальнити практики впровадження міжнародних стандартів ISO, CAF, TQM і сформулювати напрями вдосконалення професійного розвитку державних службовців.

Інформаційну базу дослідження ґрунтується на положеннях чинного

законодавства України у сфері державної служби, освіти та антикорупційної політики (Закони України «Про державну службу», «Про освіту», «Про запобігання корупції»), стратегічних національних документах, міжнародних і європейських нормативно-правових актах (Конвенції ООН, Ради Європи, директивах і хартіях Європейського Союзу). Використано стандарти систем управління якістю ISO 9000:2015, ISO 31000:2018, ISO 37001:2016, модель САФ, рекомендації SIGMA/OECD, а також аналітичні матеріали Європейської комісії, Світового банку, Програми SIGMA та ОЕСР. Емпіричну основу становлять офіційні статистичні дані, звіти Національного агентства України з питань державної служби, результати моніторингів реформ державного управління, наукові праці українських і зарубіжних учених, а також матеріали практики діяльності закладів вищої освіти, зокрема Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпровської обласної ради.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні інтегрованого підходу до підвищення якості державної служби України на основі міжнародних стандартів управління, європейських принципів належного врядування та моделі безперервного професійного розвитку державних службовців, що враховує умови воєнного стану, цифрову трансформацію та євроінтеграційні зобов'язання держави. Основні положення, що мають елементи наукової новизни, полягають у такому:

уперше:

– побудовано інтегровану модель управління якістю державної служби України, що поєднує нормативно-правові, організаційно-управлінські, етичні та кадрові компоненти, базується на принципах процесного та ризик-орієнтованого підходів ISO 9001:2015 і спрямована на створення зворотного зв'язку між органами влади і громадянами;

удосконалено:

– механізм гармонізації державної служби України з міжнародними стандартами ЄС шляхом поєднання правових, управлінських і освітніх

інструментів, включно із впровадженням стандартів ISO, CAF, TQM, антикорупційних та етичних аудитів у діяльність державних органів;

дістало подальшого розвитку:

– підхід до професійного розвитку державних службовців через поєднання принципів SMART-освіти, дистанційного навчання, кластерної взаємодії ЗВО, органів влади та громадянського суспільства, що забезпечує формування компетентностей цифрової доброчесності та інноваційного лідерства.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційного дослідження доповідались та обговорювались на 13-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 08-09 листопада 2025 року).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 101 найменування, додатків. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 82 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Стан теоретичного дослідження питань управління якістю державної служби

У контексті реформування державної служби одним із ключових інструментів наближення до європейських стандартів демократичного врядування виступає впровадження міжнародних систем управління якістю. Їх основою є концепція всеохоплюючого управління якістю (англ. Total Quality Management), що ґрунтується на таких принципах, як орієнтація на споживача публічних послуг, лідерство управлінців, залучення персоналу до процесів прийняття рішень, безперервне навчання та підвищення мотивації, процесний підхід, опора на фактичні дані, а також розвиток партнерських відносин із зацікавленими сторонами.

Система управління якістю у публічному секторі розглядається не лише як технологічний інструмент підвищення результативності, а й як стратегічна категорія державної політики. Забезпечення її ефективного функціонування вимагає державної підтримки сучасних методів менеджменту, стимулювання ділової досконалості, розвитку екологічного управління та впровадження принципів, що відповідають міжнародним стандартам ISO і практиці країн ЄС [19]. Підвищення якості управлінських процесів стає складовою реалізації цілей сталого розвитку та загальнонаціональним пріоритетом.

У науковому дискурсі можна виокремити декілька напрямів досліджень, пов'язаних із даною проблематикою. Один із них стосується розроблення теоретичних засад управління якістю, стандартів і процедур сертифікації, що стали базою для створення ефективних управлінських систем у різних галузях. Вагомий внесок у цю сферу зробили К. Безгін [2], А. Петренко [56], М. Сукач [79] та інші.

Подальший розвиток концепції управління якістю як інструменту підвищення ефективності діяльності організацій висвітлено у працях Г. Капіноса та І. Грабовської [28], А. Вакуленка [6], Т. Василевської [7], Т. Маматової [46; 45] та інших науковців. Їхні напрацювання формують методологічну основу для інтеграції стандартів ISO серії 9000 у систему державної служби та впровадження сучасного інструментарію управління якістю, адаптованого до потреб публічного сектору.

Серед сучасних наукових підходів до управління якістю значне місце посідають дослідження, присвячені специфіці її впровадження у різних галузях суспільного виробництва та публічного управління. Зокрема, В. Петренко [56] та М. Куйбіда [40] розкривають особливості управління якістю на підприємствах, акцентуючи увагу на інтеграції систем менеджменту у виробничі процеси. Питання якості трудового життя персоналу досліджував В. Томах [83], тоді як Н. Городничук [16] зосередила увагу на управлінні професійним розвитком кадрів промислових підприємств. Проблематику якості праці аналізували В. Кравченко [35], М. Гуменюк [17], А. Тельнов [81]; якості продукції – Т. Вознюк [14], О. Родіонов [71]; комплексні моделі управління якістю промислового виробництва запропонував С. Коверга [30], а бізнес-процесів – К. Безгін [2] та інші.

В окремих напрямках державного управління питання якості набули самостійного значення. Так, Л. Віткін [13] розробив модель якості державного управління, А. Михненко [48] – концепцію управління якістю суспільних, дослідження В. Горачук [15] присвячене управлінню якістю медичної допомоги, а М. Білінської [4] – проблемам державного управління галузевою стандартизацією у процесі реформування вищої медичної освіти, М. Дивак [20] – кадрового забезпечення органів внутрішніх справ, Т. Булковський [4] – якості надання адміністративних послуг Міністерством внутрішніх справ, Т. Лемешко [42] – забезпечення якості в освітніх інформаційних системах управління проектами.

Узагальнення результатів зазначених досліджень дозволяє сформулювати

низку ключових положень:

- управління якістю є універсальним інструментом забезпечення результативності діяльності організацій і підвищення довіри споживачів, що визначає рівень їх конкурентоспроможності на ринку публічних або комерційних послуг;

- система управління якістю базується на принципах загального управління якістю, тобто на орієнтації на споживача, лідерстві керівників, процесному підході, управлінні персоналом, постійному вдосконаленні, прийнятті рішень на основі фактів і розвитку партнерських відносин, а її практична реалізація забезпечується через планування, забезпечення, контроль і поліпшення якості;

- процесний підхід становить основу системи менеджменту якості, проте її ефективність безпосередньо залежить від лідерства управлінців на всіх рівнях і їх здатності інтегрувати культуру якості у повсякденні управлінські практики;

- управління персоналом виступає центральним елементом цієї системи, адже лише через залучення, мотивацію та професійний розвиток кадрів можливе постійне вдосконалення процесів;

- політика і цілі у сфері якості мають бути формалізовані у відповідних документах (настановах, методиках, регламентах), що забезпечує стабільність управлінських процесів і прозорість їх реалізації;

- методологічну основу менеджменту якості становлять інтегровані інструменти планування, моніторингу й оцінювання, а також методи контролю якості, адаптовані до специфіки публічного управління.

Аналіз розвитку концепцій управління якістю у приватному секторі свідчить, що саме підприємницьке середовище стало першоджерелом формування сучасних методів забезпечення якості. Проте поступово ці підходи набули універсального характеру, перетворившись на методологію, придатну для використання в державному управлінні. Адаптація принципів менеджменту якості до публічної служби дає змогу поєднати орієнтацію на результат із

пріоритетом суспільного блага, що є основою концепції належного врядування.

На відміну від комерційних структур, де головним критерієм успіху є прибуток, державна служба вимірює результативність через ефективність задоволення потреб громадян і рівень суспільної довіри. Саме тому управління якістю у сфері публічного адміністрування передбачає не лише оптимізацію процесів, а й формування інституційної культури відповідальності, прозорості та відкритості. У цьому контексті впровадження міжнародних стандартів, зокрема серії ISO 9000, стає не технічною процедурою сертифікації, а механізмом стратегічного управління змінами.

Перенесення бізнес-моделей управління якістю у державну практику потребує певної трансформації – адаптації принципів до особливостей правового регулювання, ієрархічності управлінської системи, а також високих вимог до підзвітності. Водночас саме державна служба може стати прикладом системного застосування підходів всеохопного управління якістю у масштабах суспільного управління, оскільки її діяльність безпосередньо впливає на добробут громадян і стабільність інституційного середовища.

Переконані, що синтез досвіду корпоративного менеджменту та принципів публічного врядування створює основу для побудови нової моделі якості державної служби, де ефективність вимірюється не лише адміністративними показниками, а й рівнем довіри, задоволеності громадян і сталим розвитком суспільства.

Питання управління якістю освіти посідають особливе місце в системі модернізації публічного управління, оскільки саме освітня сфера визначає рівень кадрового, інтелектуального й соціального потенціалу держави. У науковому дискурсі сформовано потужну базу досліджень, присвячених цій проблематиці, зокрема В. Вікторов [11] і С. Шевченко [87] вивчали особливості формування системи управління якістю освіти, а О. Родіонов [71] – механізми забезпечення якості у сфері вищої освіти, тоді як К. Парсяк [55] і О. Кулик [41] аналізують управління якістю освітніх послуг у вищих та загальноосвітніх закладах, зокрема через використання інформаційних технологій.

Міжнародний контекст проблеми розкрито у працях О. Шаповалової [95], яка дослідила систему управління якістю середньої освіти Великої Британії. У сфері професійної освіти важливий внесок зробили Г. Дмитренко, В. Медведь, С. Мудра [21], що розробила концепцію підготовки конкурентоспроможних випускників, А. Кравченя [36] – управління якістю професійної підготовки майбутніх учителів інформатики, В. Радченко [70] – управління якістю професійної діяльності викладачів коледжів.

Узагальнення наукових напрацювань дозволяє сформуванню інтегрального бачення якості послуг, що поєднує задоволення потреб споживачів і відповідність національним стандартам. Якість освіти відображає не лише рівень засвоєних знань, умінь і навичок, але й здатність освітнього процесу забезпечити досягнення визначених цілей розвитку. У такому розумінні управління якістю освіти постає не лише як технологічна функція контролю, а як інтегрований механізм стратегічного розвитку освітніх систем, що забезпечує їх стійкість, відкритість і конкурентоспроможність у глобальному освітньому просторі, у тому числі щодо підвищення кваліфікації державних службовців.

Сучасний етап реформування системи державного управління потребує ґрунтовного вивчення і адаптації найкращих європейських практик. Паралельно з цим постає інше стратегічне завдання – формування системи доброчесної та професійної державної служби, побудованої на етичних принципах належного врядування. У сучасних умовах демократичних трансформацій проблема етичних стандартів державної служби набула статусу ключового чинника її ефективності та суспільної легітимності. Цю тематику активно розробляють українські науковці. Так, Т. Василевська аналізує етичні виміри громадянськості державного службовця [8]; а В. Малімон і Н. Шевченко [44] – роль етичних кодексів у модернізації системи державного управління; М. Криштанович, М. Дурман, І. Лопатченко, М. Кернова та М. Трещов приділяють увагу досягненню гендерному паритету [100; 101].

Особливу увагу розвитку етичної культури державної служби приділено в

дисертаційних дослідженнях, зокрема, М. Рудакевич [72] обґрунтовує механізми формування етики державних службовців у процесі демократизації публічного управління, Т. Василевська [7] досліджує особистісні виміри професійної етики, а Е. Молдован [50] аналізує морально-ідеологічні засади протидії корупції на державній службі, формуючи підґрунтя для вироблення цілісної концепції етичної архітектоники публічної служби, орієнтованої на добросесність, відповідальність і професіоналізм.

Водночас, у контексті європейської інтеграції, ця проблематика потребує подальших досліджень, зокрема щодо розроблення механізмів інституціоналізації етичних стандартів та системи безперервного професійного розвитку державних службовців. Інтеграція України до єдиного європейського освітнього простору передбачає впровадження принципу освіти упродовж життя для державних службовців, що повинна стати базовою умовою підвищення якості управлінських рішень і довіри громадян до державних інститутів.

1.2. Система понять і категорій дослідження проблеми управління якістю державної служби

У сучасній науці державного управління поняття «управління якістю» набуває змісту універсальної управлінської парадигми, що забезпечує цілеспрямоване вдосконалення діяльності організацій. Згідно з Енциклопедією державного управління, менеджмент якості визначається як «скоординована діяльність, спрямована на формування, реалізацію та контроль політики у сфері якості та охоплює визначення стратегічних цілей, планування, організацію процесів контролю, забезпечення та постійного поліпшення результатів роботи [22, с. 647]». Таке тлумачення відображає системний підхід до управління, який поєднує стратегічне планування, відповідальність керівництва та культуру безперервного вдосконалення. Водночас воно демонструє, що якість перестала бути лише характеристикою продукції чи послуг, а перетворилася на

інструмент управління розвитком організації.

Ключовим елементом аналізу проблеми управління якістю державної служби є поняття «якість», яке розглядається в різних наукових площинах:

- філософська інтерпретація визначає якість як відображення внутрішньої сутності об'єкта, його цінності та гармонійності;
- економічний підхід пов'язує її з конкурентоспроможністю продукції чи послуг і рівнем задоволення потреб споживачів;
- технічне трактування зосереджується на відповідності результатів певним стандартам, нормам і технічним регламентам;
- управлінський підхід акцентує на якості управлінських процесів, прийнятих рішень і досягнутих результатів.

В Українському тлумачному словнику поняття «якість» трактується як «внутрішня визначеність предмета, яка становить специфіку, що відрізняє його від усіх інших; ступінь вартості, цінності, придатності; характерна ознака, властивість, риса; характеристика продукції, послуг, їх здатність задовольнити встановлені та передбачені норми [86, с. 1683]».

У Великому енциклопедичному юридичному словнику «якість продукції» – це «сукупність корисних властивостей і характеристик продукції або послуги, якими визначається їх здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживача щодо конкретних цілей їх використання чи споживання [9, с. 987]». Тобто, якість розглядається як економічна категорія через корисність, як і у Економічній енциклопедії, де «якість товару (послуги)» – комплекс характеристик продукту праці, які визначають його корисність (передусім для споживачів) [10, с. 924]». У стандарті ДСТУ ISO 9000:2015 якість (англ. quality) – це «ступінь, до якого сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги [77, с. 13].

У межах державного управління якість набуває соціального виміру та характеризує не лише ефективність організаційної діяльності, а й ступінь задоволення суспільних потреб, рівень довіри громадян до державних

інститутів і спроможність публічної служби забезпечувати сталий розвиток.

Отже, сучасне розуміння управління якістю у публічному секторі виходить за межі технократичного бачення та перетворюється на ціннісно-орієнтовану управлінську концепцію, що поєднує професіоналізм, етичність і результативність державної служби.

У системі сучасного публічного управління якість державної служби розглядається як інтегральна характеристика ефективності функціонування державного апарату, що відображає рівень професіоналізму, етичності, прозорості та результативності діяльності публічних службовців. Вона не обмежується лише адміністративними показниками або процедурною досконалістю, а охоплює ціннісні, інституційні та поведінкові аспекти реалізації влади.

Управління якістю державної служби передбачає створення цілісної системи, у межах якої поєднуються стратегічне планування, контроль результатів і постійне вдосконалення управлінських процесів. Згідно з принципами належного врядування, ефективна публічна служба повинна орієнтуватися не лише на виконання нормативно визначених функцій, а й на задоволення суспільних очікувань та підвищення довіри громадян до держави.

Ключовими критеріями якості державної служби у цьому контексті виступають:

- професійна компетентність службовців, що забезпечує обґрунтованість і результативність управлінських рішень;
- етична поведінка та добросовісність, які гарантують суспільну довіру;
- ефективність як здатність державного апарату досягати поставлених цілей при раціональному використанні ресурсів;
- відкритість і підзвітність як прояв демократичного контролю та участі громадськості;
- інноваційність і здатність до адаптації, що забезпечують відповідність державної служби динамічним умовам соціально-економічного розвитку.

Важливим інструментом забезпечення якості є інституційне впровадження систем управління якістю, адаптованих до стандартів ISO серії 9000. Їх застосування дозволяє запровадити єдині підходи до планування, моніторингу та оцінки результатів діяльності державних органів. У такій системі кожен елемент має бути підпорядкований принципу постійного вдосконалення.

Можемо зробити висновок, що якість державної служби виступає комплексним об'єктом публічного управління, що інтегрує управлінські, організаційні, правові та етичні складові. Вона є не лише характеристикою ефективності державного апарату, а й показником демократичної зрілості суспільства, його довіри до влади та рівня інституційної спроможності держави забезпечувати сталий розвиток.

Серед усіх сучасних підходів до забезпечення якості найбільш універсальними та визнаними у світовій практиці є стандарти ISO серії 9000, які становлять основу для побудови систем управління якістю в організаціях різних типів. Ці стандарти розроблені Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) і покликані забезпечити впорядкованість процесів, прозорість управлінських процедур та орієнтацію діяльності на задоволення потреб споживачів публічних послуг.

Серія стандартів ISO 9000 визначає загальні принципи, терміни, вимоги до систем управління якістю, а також механізми їх оцінювання та сертифікації. Найпоширенішим серед них є стандарт ISO 9001, що встановлює вимоги до системи управління якістю як універсальної рамки для забезпечення результативності, ефективності й постійного вдосконалення організації.

Для публічного сектору ці стандарти мають особливе значення, оскільки орієнтують державні органи на результативність, підзвітність і прозорість у наданні адміністративних та управлінських послуг. Їхня імплементація сприяє переходу від традиційної бюрократичної моделі управління до процесно-орієнтованої, у якій чітко визначаються відповідальність, критерії оцінювання якості та механізми вдосконалення діяльності.

В українських умовах адаптація стандартів ISO 9000 до системи державної служби передбачає інституційне впровадження принципів управління якістю в адміністративні процеси. Стандарти можуть бути розглянуті як базовий інструмент європейської інтеграції у сфері публічного управління. Їх впровадження забезпечує не лише технічне вдосконалення процедур, але й ціннісну трансформацію державної служби від адміністративно-командного до сервісно-орієнтованого типу діяльності.

Державна служба – це «публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави [58]». Будучи базовим інститутом системи державного управління, який на практиці реалізує функції держави, забезпечує дотримання конституційних норм і гарантій. Від якості державної служби безпосередньо залежить і ефективність усієї системи державного управління [53].

У сучасному публічному управлінні якість державної служби трактується не лише як відповідність встановленим стандартам ефективності, а й як цілісна система взаємодії між державою, громадянами та самими службовцями. Її основою є не лише орієнтація на потреби споживача публічних послуг, а й задоволення самих державних службовців від якісно виконаної роботи, їхня професійна мотивація, соціальна захищеність і відчуття причетності до процесів управління якістю. Адже лише за умов внутрішньої залученості персоналу можна забезпечити сталий розвиток системи державної служби як цілісного соціального інституту. У цьому контексті якість державної служби доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних вимірах – якісному та кількісному. Якісний вимір відображає здатність державної служби забезпечувати визначені стандарти ефективності, результативності, етичності та прозорості. Кількісний вимір виражає ступінь задоволення встановлених вимог, зокрема рівень довіри громадян, швидкість і доступність послуг, ефективність використання ресурсів тощо.

Сукупність характеристик, які визначають якість державної служби, логічно узгоджується з принципами державної служби, закріпленими у Законі

України «Про державну службу»: верховенство права, законність, професіоналізм, патріотизм, доброчесність, ефективність, рівний доступ, політична неупередженість, прозорість і стабільність [58]. До цього переліку, на нашу думку, доцільно додати принципи гуманізму та соціальної справедливості, які підкреслюють людиноцентричний характер служби.

Вимоги до якості державної служби повинні базуватися на принципі постійного вдосконалення, що передбачає безперервний розвиток компетентностей, організаційних процесів і управлінських механізмів. У цьому контексті вони мають визначатися відповідно до міжнародних стандартів та стратегічних документів держави, спрямованих на модернізацію публічної служби. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки [19] розширює концепцію управління якістю, орієнтуючи її на результати та суспільний вплив. Замість традиційного контролю дотримання норм акцент робиться на вимірюванні реального ефекту діяльності державних інституцій (рівня задоволеності громадян, довіри до органів влади, ступеня цифровізації).

У цьому контексті стратегічними пріоритетами стають:

- формування професійної та мотивованої державної служби, вільної від політичного впливу;
- розвиток системи управління людськими ресурсами, орієнтованої на компетентності, досягнення і прозорість процедур добору;
- запровадження моделі управління на основі даних, що дає змогу оцінювати ефективність управлінських процесів за кількісними індикаторами;
- створення справедливої та прозорої системи оплати праці, яка мотивує до результативності;
- підвищення доброчесності, підзвітності та антикорупційної стійкості державної служби.

Проблематика забезпечення якості державної служби сьогодні розглядається не лише як складова реформування публічного управління, а як стратегічний напрям побудови ефективної, результативної та відповідальної

державної влади. Відповідно до положень ДСТУ ISO 9000:2015 [77], результативність державної служби можна визначити як ступінь досягнення цілей державної політики, орієнтованої на формування публічної, професійної, політично нейтральної та орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави й суспільства та гарантує реалізацію конституційного права громадян на рівний доступ до державної служби на засадах заслуг і компетентності. Натомість ефективність державної служби відображає співвідношення досягнутих результатів до обсягу використаних ресурсів (кадрових, фінансових, матеріальних, інформаційних, організаційних).

Відповідно до стандартів ISO, управління якістю передбачає інтеграцію чотирьох взаємопов'язаних процесів: планування якості – визначення стратегічних і операційних цілей, а також ресурсів для їх реалізації; забезпечення якості – створення впевненості у відповідності діяльності органів влади вимогам і стандартам; контроль якості – відстеження результатів, аналіз відхилень і коригування управлінських дій; поліпшення якості – вдосконалення процедур, компетентностей і результатів, спрямоване на зростання спроможності державної служби відповідати потребам громадян [78, с. 10–11].

Згідно з підходами Стратегії реформування державного управління 2022–2025 років, якість державної служби оцінюється не лише за процедурними аспектами, а й за результативністю впливу на суспільство. У документі наголошується на переході до управління, заснованого на даних, і використанні чітких індикаторів ефективності, таких як професійна компетентність службовців, прозорість процедур добору, рівень довіри громадян до державних інституцій, доступність електронних послуг і ступінь цифровізації управлінських процесів. Сучасне управління якістю державної служби виступає комплексною системою стратегічного управління, що поєднує міжнародні стандарти ISO, національні стратегії, цифрові інструменти моніторингу та культуру постійного вдосконалення.

1.3. Міжнародні стандарти управління якістю як основа підвищення ефективності державної служби

Сучасні тенденції розвитку системи державного управління засвідчують, що підвищення якості публічних послуг і рівня довіри громадян до органів влади безпосередньо залежить від упровадження сучасних інструментів менеджменту якості. В усьому світі універсальною основою такої системи є стандарти серії ISO 9000, які поєднують теоретико-методологічні засади, практичні процедури та інструменти управління процесами, результатами й ризиками [77; 78].

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), що об'єднує понад 160 національних органів стандартизації, розробила цілу низку міжнародно визнаних стандартів у сфері управління якістю, безпеки, екології, соціальної відповідальності та антикорупційної діяльності. Їх мета – створити спільну методологічну мову для організацій будь-якого типу, у тому числі державних, і забезпечити уніфікацію підходів до якості послуг та управлінських процесів.

У 2015 році затверджено оновлені редакції ISO 9000:2015 і ISO 9001:2015, які замінили версію 2008 року, а у 2018 році переглянуто стандарт ISO 9004. Зазначені документи становлять ядро системи управління якістю, адже формують методологічну основу для створення цілісної політики якості на рівні організацій [78].

Згідно з ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів», ефективна система управління базується на семи принципах: орієнтації на замовника, лідерстві, залученості персоналу, процесному підході, постійному вдосконаленні, прийнятті рішень на основі доказів і керуванні взаємовідносинами [78].

У державному секторі ці принципи означають перехід від адміністративної до сервісної моделі публічного управління, де основна увага приділяється потребам громадянина як користувача публічних послуг. Упровадження процесного підходу дозволяє ідентифікувати всі основні

процедури надання послуг, їхню послідовність та взаємодію, а цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act) гарантує контрольованість процесів і постійне вдосконалення.

ДСТУ ISO 9001:2015 визначає вимоги до системи управління якістю. Його застосування в органах державної влади має стратегічний характер, адже формує цілісну модель забезпечення результативності, прозорості й підзвітності діяльності. Ризик-орієнтоване мислення, закладене у стандарті, сприяє формуванню системи превентивного управління, що зменшує можливість відхилень від запланованих результатів [77].

На відміну від ISO 9001, який визначає вимоги, стандарт ISO 9004:2018 містить настанови, спрямовані на досягнення довгострокового успіху організації шляхом балансування потреб зацікавлених сторін. Він передбачає застосування механізмів самооцінювання та інноваційного розвитку, що особливо важливо для державних інституцій, котрі діють у складному середовищі змін і підвищених суспільних очікувань [94].

Самооцінка, запропонована ISO 9004, дозволяє органам влади визначити рівень організаційної зрілості, сильні та слабкі сторони діяльності, виявити можливості для вдосконалення управління. Вона може використовуватися як базис для періодичної зовнішньої оцінки якості державної служби та ефективності політик.

З огляду на складність і непередбачуваність умов функціонування держави, особливо у воєнний і післявоєнний період, важливою складовою сучасного менеджменту є управління ризиками. Чинна редакція стандарту ISO 31000:2018 визначає загальні принципи інтеграції ризик-менеджменту у всі управлінські процеси: від стратегічного планування до внутрішнього аудиту.

Упровадження цього підходу в державному секторі дозволяє підвищити прозорість прийняття рішень, зміцнити систему контролю та забезпечити ефективний розподіл ресурсів відповідно до пріоритетів. На відміну від попередньої версії 2009 року, ISO 31000:2018 передбачає акцент на гнучкість, адаптивність та залучення керівництва до управління ризиками на всіх рівнях.

Важливим практичним компонентом системи менеджменту є стандарти ISO 10000, що регулюють аспекти взаємодії з громадянами, управління персоналом і вдосконалення процесів. Зокрема:

- ISO 10001–ISO 10004 визначають механізми забезпечення задоволеності громадян, формування кодексів поведінки, розгляд скарг, позаорганізаційне врегулювання спорів і моніторинг якості [88; 89; 90; 91];

- ISO 10005 та ISO 10006 містять рекомендації щодо управління програмами та проектами, що є релевантним для державних органів у контексті реалізації цільових програм і грантових проєктів [78];

- ISO 10013 деталізує вимоги до документації системи управління якістю, що є необхідним елементом організаційної пам'яті державної установи;

- ISO 10015 та ISO 10018 акцентують на професійному розвитку персоналу, навчанні, підвищенні компетентності, мотивації та залученні працівників до процесів удосконалення системи управління якістю [93].

Підсумовуючи, стандарти ISO 10000 створюють методологічну основу для побудови сервісно-орієнтованої, інноваційної та доброчесної державної служби, у якій людський капітал визнається головним ресурсом підвищення результативності.

Важливе місце серед сучасних стандартів управління займає ISO 37001:2016 «Антикорупційні системи управління», який визначає вимоги та рекомендації щодо запобігання хабарництву, формування культури чесності й прозорості у діяльності організацій. Для державної служби цей стандарт має особливе значення, адже створює уніфіковану систему процедур виявлення, оцінювання та реагування на корупційні ризики [76].

Паралельно із цим зростає роль стандартів соціальної відповідальності, як от SA 8000 та ISO 26000:2010. Вони формують базові етичні принципи функціонування організацій, передбачають дотримання міжнародних конвенцій, Загальної декларації прав людини, Конвенції ООН про права дитини та жінок. Застосування цих стандартів у публічному секторі означає зміщення

акценту з адміністративного контролю на гуманістичне управління, де цінність людської гідності та рівності є ключовими орієнтирами.

Серед інструментів, які дозволяють реалізувати принципи ISO у державному секторі, важливе місце посідає модель CAF (Common Assessment Framework). Вона поєднує концепції тотального управління якістю та європейську модель досконалості (EFQM), адаптовану до публічного сектора. Модель CAF забезпечує можливість системного самооцінювання органів влади, порівняння їх діяльності та впровадження кращих практик управління.

Практика використання CAF у країнах ЄС показала, що цей інструмент сприяє формуванню культури безперервного вдосконалення, розвитку стратегічного лідерства й підвищенню якості послуг для громадян [74]. Її застосування в Україні може забезпечити перехід від формального контролю до оцінювання реальних результатів діяльності державних інституцій.

Інтеграція системи міжнародних стандартів ISO у діяльність державних органів сприяє формуванню нового типу управління, відкритого, підзвітного та орієнтованого на сталий результат. Використання інструментів планування, контролю, забезпечення та поліпшення якості дозволяє створити комплексну архітектуру управління ефективністю, яка поєднує технологічні, етичні та соціальні аспекти публічного адміністрування. На практиці це означає не лише підвищення якості адміністративних послуг, а й зміцнення кадрового потенціалу, розвиток корпоративної культури доброчесності, запровадження принципів навчальної організації у державному секторі. Отже, міжнародні стандарти серії ISO формують концептуальний каркас модернізації державної служби України відповідно до принципів європейського врядування. Додатково впровадження ISO стимулює підвищення технологічної зрілості державних інституцій, удосконалюючи процеси прийняття рішень на основі даних та забезпечуючи їх більшу узгодженість із потребами громадян і вимогами стратегічного розвитку країни.

Висновки до розділу 1

1. Сучасний стан дослідження проблеми управління якістю державної служби засвідчує поступовий перехід від нормативно-адміністративного розуміння якості до її осмислення як системного соціально-управлінського феномену. Якість державної служби нині розглядається не лише як результат відповідності встановленим вимогам, а як інтегральна характеристика ефективності, професійності, доброчесності та орієнтації на потреби громадян.

2. Понятійно-категорійний апарат управління якістю державної служби охоплює такі базові категорії, як «якість», «ефективність», «результативність», «сервісна орієнтація», «відповідальність», «прозорість», «підзвітність», «доброчесність». Їх синтез створює основу для формування нової управлінської культури, у якій ключовими суб'єктами виступають не лише органи влади, а й громадяни як споживачі публічних послуг.

3. Міжнародні стандарти управління якістю серії ISO, зокрема ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 31000, ISO 10000, ISO 37001, ISO 26000 відіграють важливу методологічну та практичну роль у модернізації державної служби. Вони забезпечують універсальні орієнтири для розбудови системи публічного управління, що ґрунтується на принципах процесності, орієнтації на споживача, постійного вдосконалення, управління ризиками й соціальної відповідальності. Впровадження міжнародних стандартів якості створює підґрунтя для переходу державної служби України до європейської моделі публічного врядування, формування професійного та етичного корпусу державних службовців і підвищення довіри суспільства до державних інститутів.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ НА ОСНОВІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

2.1. Сучасні вимоги до управління якістю державної служби України

Після проголошення незалежності України інститут державної служби став базовим інструментом формування та реалізації державної політики, що забезпечує ефективне функціонування державного механізму, захист прав і свобод громадян, а також розвиток демократичних інститутів. У контексті імплементації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом модернізація державної служби орієнтована на досягнення європейських стандартів професійності, ефективності, стабільності та прозорості, а також відповідність принципам «належного врядування», визначеним Радою Європи. Такий курс зумовив нові вимоги до управління якістю державної служби, її результативності та підзвітності, що потребує застосування сучасних інструментів міжнародного менеджменту якості.

Чинний Закон України «Про державну службу» (редакція від 2025 року) закріплює принципи політичної нейтральності, відкритості, рівного доступу громадян, ефективного управління людськими ресурсами, прозорості системи оплати праці та професійного розвитку службовців. Норми закону гармонізовані з європейськими стандартами публічної служби, а його виконання розглядається як один із критеріїв інституційної готовності України до членства в ЄС [58].

У центрі сучасної моделі управління якістю державної служби перебувають інструменти, що базуються на результативності діяльності, тобто системи оцінювання на основі ключових показників ефективності (КПІ). Такий підхід дозволяє забезпечити не лише вимірюваність, а й об'єктивність управлінських процесів, що відповідає принципам управління за результатами

та управління за цілями. Застосування KPI-орієнтованих систем є характерним для провідних моделей менеджменту. У публічному секторі ці методи забезпечують вимірювання результативності роботи органів влади, підвищують відповідальність керівників і стимулюють культуру постійного вдосконалення.

Загальна схема оцінки CAF (Common Assessment Framework) [73], адаптована для державного сектору ЄС, пропонує універсальну модель самооцінки якості роботи органів влади. Її використання в Україні сприяє поширенню принципів результативності, прозорості, орієнтації на споживача та управління за даними. Суттєвого значення набуває і концепція управління ризиками, заснована на міжнародному стандарті ISO 31000, що дозволяє ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати управлінські ризики у діяльності державних органів.

Крім того, розвиток державної служби дедалі частіше пов'язують із запровадженням таких інноваційних методів управління, як Agile, Scrum, Lean, Kanban, Six Sigma, PRINCE2. Так, Agile-менеджмент, орієнтований на адаптивність, взаємодію і безперервне вдосконалення, набуває актуальності в умовах реформ та воєнних викликів, оскільки забезпечує швидке реагування на зміни та зниження адміністративних витрат [1; 68].

У межах системи управління результативністю особливе місце посідає метод SMART, що передбачає постановку конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних і обмежених у часі цілей. Альтернативна модель SPIRO, хоч і менш категорична, акцентує увагу на участі працівників у формуванні цілей і розвиває елементи командної взаємодії [29]. Ефективне управління за цілями передбачає чітке визначення завдань, планування, оцінювання, контроль і корекцію діяльності, що є ключовими складовими сучасної моделі державного менеджменту [39].

Система Performance Management, яку науковці розглядають як удосконалену версію управління за цілями, орієнтована на використання KPI для оцінки результативності, дотримання стандартів ефективності та формування компетентностей персоналу. Поєднання цих інструментів із

методами стратегічного управління дозволяє підвищити якість державних послуг, оптимізувати управлінські процеси та створити умови для інституційної стійкості державної служби.

Забезпечення результативності державної служби також неможливе без постійного вдосконалення кадрової політики, професійної підготовки та мотивації персоналу. Важливим є впровадження етичних кодексів, прозорої системи оцінювання, соціально-правового захисту службовців і дієвого механізму кар'єрного просування. Такі підходи узгоджуються з вимогами Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, що визначає підвищення якості людського капіталу державного сектору як ключову умову ефективного врядування.

У підсумку, сучасне управління якістю державної служби в Україні ґрунтується на синтезі міжнародних стандартів ISO, методів KPI, SMART, CAF, Performance Management і принципів Agile-менеджменту. Її реалізація спрямована на формування результативної, професійної, підзвітної та інноваційно орієнтованої державної служби, здатної забезпечити стале управління розвитком країни відповідно до європейських стандартів.

Щоб забезпечити логічну наступність від викладених принципів і інструментів менеджменту якості до прикладної оцінки інституційної спроможності, доцільно перейти до цілісного SWOT-аналізу державної служби в Україні. Під час аналізу ми спиралися на норми чинного законодавства, європейські стандарти належного врядування та актуальні стратегічні рамки реформування державного управління, а також на підходи до самооцінювання, запозичені з інструментарію CAF і ризик-менеджменту ISO 31000.

У табл. 2.1 зведені сильні та слабкі сторони, можливості й загрози в єдине поле управлінських рішень, необхідних для підвищення якості державної служби.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз державної служби України

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – Законодавчо закріплені принципи політичної нейтральності, відкритості та меритократії. – Впровадження KPI-орієнтованих систем оцінювання результативності. – Поширення практик CAF і ризик-менеджменту ISO 31000. – Поступова гармонізація із стандартами ЄС. 	<ul style="list-style-type: none"> – Нерівномірність імплементації реформ між рівнями влади. <ul style="list-style-type: none"> • Фрагментарність використання KPI. – Недостатнє ресурсне забезпечення. – Інерційність управлінської культури та низька адаптивність до Agile-підходів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – Гармонізація з правом ЄС і доступ до європейських програм підтримки. – Цифровізація HRM і управлінських процесів. – Масштабування ризик-менеджменту ISO 31000. – Співпраця з громадянським суспільством для контролю якості послуг. 	<ul style="list-style-type: none"> – Макроекономічна та безпекова нестабільність. – Ризики формальної відповідності без реальних змін. – Відтік кадрів до приватного сектору. – Кіберзагрози та інформаційні ризики.

Прим.: розроблено автором

Система управління якістю державної служби України має низку сильних сторін, що формують її нормативну, інституційну та методологічну стійкість. До них належать законодавчо закріплені принципи політичної нейтральності, меритократії та рівного доступу, які створюють базові гарантії від політичного впливу на кадрові процеси. Водночас поступово утверджуються сучасні HRM-практики, KPI-орієнтовані моделі оцінювання результативності та інструменти самооцінювання за логікою CAF, що наближає систему до європейських стандартів. Важливою перевагою виступає й накопичений досвід адміністративної реформи, який заклав основи процесного управління, відкритості та доброчесності.

Серед слабких сторін варто відзначити значну нерівномірність практичної імплементації норм і стандартів на різних рівнях управління, фрагментарність застосування KPI, недостатню інтеграцію показників ефективності у бюджетне планування, а також обмеженість ресурсного

забезпечення, що стримує розвиток цифрових і навчальних інструментів. Традиційна управлінська культура та повільна адаптація до сучасних методологій (Agile, Lean) знижують гнучкість державної служби, тоді як окремі порушення етичних стандартів підривають довіру громадян.

Можливості розвитку полягають у подальшій гармонізації з правом ЄС, розширенні використання європейських моделей управління якістю, цифровізації HR-процесів і створенні єдиних платформ управління кар'єрою та компетентностями. Перспективним напрямом є впровадження гібридних форматів навчання державних службовців, масштабування ризик-менеджменту за стандартом ISO 31000, розвиток проєктного менеджменту та партнерств із громадянським суспільством для підвищення прозорості та підзвітності.

Водночас розвиток системи стримують низка зовнішніх і внутрішніх загроз, серед яких високий рівень безпекової та економічної нестабільності, що ускладнює стабільне впровадження реформ; ризики формального копіювання європейських норм без зміни управлінських практик; дефіцит кадрів через конкуренцію з приватним сектором; інформаційні та кіберзагрози; фрагментація політик між органами влади, що послаблює міжвідомчу координацію та цілісність реалізації реформ.

Отже, SWOT-аналіз демонструє, що система управління якістю державної служби України перебуває на етапі інституційного становлення, має потужний нормативний фундамент і зовнішній євроінтеграційний імпульс, однак потребує подолання внутрішньої фрагментованості, ресурсних обмежень і культурної інерційності для досягнення сталих результатів.

Сучасні вимоги до якості державної служби в Україні формуються на перетині європейських стандартів належного врядування, цифрової трансформації та безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною війною. В умовах воєнного стану якість державної служби перестала бути лише інституційною чи процедурною категорією — вона стала критерієм національної стійкості. Ефективність публічного управління нині визначається не лише відповідністю європейським нормам, а й здатністю державного

апарату діяти в режимі кризового управління, забезпечуючи безперервність влади, публічних послуг і соціальної підтримки громадян.

Розвиток системи управління якістю державної служби вимагає посилення орієнтації на результати, впровадження KPI як інструментів вимірювання ефективності, розбудови ризик-менеджменту за стандартами ISO 31000 та переходу до адаптивних моделей управління на основі гнучких методологій (Agile, Lean, Scrum). Важливим є подальше застосування принципів CAF для самооцінки діяльності органів влади, що дозволяє підвищити прозорість, об'єктивність і довіру суспільства.

Фактор війни водночас ускладнив реалізацію реформ і став каталізатором їх прискорення. Під тиском криз органи влади змушені швидше запроваджувати інструменти електронного урядування, спрощувати управлінські процедури та підвищувати відповідальність службовців за прийняті рішення. У таких умовах якість державної служби дедалі більше визначається здатністю органів влади працювати стабільно, гнучко й етично, забезпечуючи ефективну комунікацію, довіру громадян та мобілізацію ресурсів для відновлення країни.

Отже, сучасна модель управління якістю державної служби в Україні має спиратися на поєднання міжнародних стандартів, цифрових технологій і стратегій управління в умовах невизначеності. Вона повинна не лише гарантувати професіоналізм і підзвітність державних службовців, а й забезпечувати стійкість системи публічного управління до викликів війни, зберігаючи людський капітал і довіру суспільства як ключові умови післявоєнного відновлення та інтеграції до ЄС. Важливо усвідомлювати, що воєнні реалії зміщують акценти до реальної здатності інституцій забезпечувати безперервність управління та швидко адаптуватися до нестандартних ситуацій.

2.2. Європейські принципи етики та доброчесності державної служби

Розв'язання проблеми корупції займає провідне місце у реформуванні державної системи України, оскільки корупція не лише підриває демократичні засади, верховенство права та соціальну справедливість, але й реально шкодить економічному розвитку й фінансовим інтересам громадян, бізнесу та держави [34]. Державна політика орієнтована на створення професійної, доброчесної державної служби, відповідно до міжнародних стандартів та світового досвіду.

Одним із ключових напрямів протидії корупції є системне виявлення корупційних ризиків у діяльності державних службовців та усунення умов і причин їх виникнення. До основних таких ризиків відносять недоброчесність посадовців, конфлікт інтересів, недостатній контроль з боку керівництва, наявність значних дискреційних повноважень [34]. Відтак, під час підбору на державну службу критерієм відбору стає доброчесність як моральна характеристика, яка включає чесність, моральну чистоту та порядність.

Доброчесність як категорія має складну структуру. На нормативному рівні принцип доброчесності закріплений у чинних Законах України «Про запобігання корупції», «Про державну службу», «Про засади державної антикорупційної політики в Україні» [60; 59; 58]. Зокрема, Закон «Про державну службу» встановлює принцип доброчесності, який накладає на державного службовця обов'язок діяти в інтересах публічного блага та утримуватися від пріоритету приватного інтересу при реалізації наданих повноважень [58].

Правила етичної поведінки державних службовців визначають основні ознаки доброчесності, серед яких орієнтація на захист суспільних інтересів і пріоритет загального блага над приватним; заборона використання державного майна в особистих цілях; запобігання конфлікту між публічними і приватними інтересами; нерозголошення та невикористання службової інформації, здобутої в процесі служби, включно з періодом після припинення служби, окрім випадків, передбачених законом; заборона надання переваг фізичним чи

юридичним особам, політичним партіям, громадським чи релігійним об'єднанням [61]. Тобто, доброчесність виступає фундаментом державної служби, забезпечуючи публічну, професійну, політично нейтральну, ефективну службу, орієнтовану на громадян та державу.

У сучасних українських реаліях, коли корупційні практики набули значного розмаху, доброчесність є ключовим інструментом запобігання появі конфлікту інтересів. Корупція трактується як використання посадовою особою свого службового становища з метою збагачення (підкуп, продажність урядовців чи громадських діячів тощо [10, с. 578]). Конфлікт інтересів визначається як реальна або уявна суперечність між приватним інтересом особи та її службовими (або представницькими) повноваженнями, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття рішень, або на діяльність працівника під час виконання службових обов'язків [34]. У Законі України «Про запобігання корупції» «потенційний конфлікт інтересів означає наявність приватного інтересу у сфері, в якій особа виконує повноваження, а реальний конфлікт інтересів – суперечність, що вже впливає на об'єктивність прийняття рішення [59]».

Формування доброчесності на державній службі України ґрунтується на європейських та міжнародних стандартах антикорупційної діяльності, які ратифіковані Україною. Сьогодні механізми, впроваджені в Україні, передбачають люстрацію, запобігання конфлікту інтересів, дотримання етичних норм поведінки, декларування майна, доходів, витрат та фінансових зобов'язань посадовців. Створені спеціальні суб'єкти протидії корупції, зокрема Національне антикорупційне бюро України, уповноважені прокурорські підрозділи, Національна поліція України та інші контролюючі органи.

Міжнародні зобов'язання передбачають, що держави-учасниці повинні розробляти скоординовану політику протидії корупції, створювати органи, відповідальні за впровадження цієї політики, підвищувати рівень обізнаності громадськості, забезпечувати незалежність органів, що протидіють корупції, та

надавати захист викривачам [31]. У Рада Європи в Резолюції (97)24 розроблено двадцять керівних принципів боротьби з корупцією, які включають криміналізацію корупційних правопорушень, конфіскацію доходів, обмеження імунітету у розслідуваннях, професійну підготовку кадрів, спеціалізацію антикорупційних органів [57]. У пояснювальній записці до Рекомендації № R (2000) 10 Ради Міністрів Європи зазначено, що кодекси поведінки державних службовців повинні містити принципи, бути адаптовані до конкретної служби, не зводитися лише до протидії корупції, охоплювати цінності, як законність, ефективність, прозорість, конфіденційність, відповідальність, справедливість та навчання. В Україні розробка національного Кодексу доброчесної поведінки службовців на основі зазначеної моделі досі лишається невідомою.

Попри підписання Україною багатьох міжнародних та регіональних актів, зокрема Цивільна конвенція про боротьбу з корупцією, Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією та Конвенція ООН проти корупції, їх імплементація в українському правовому полі потребує подальшого розвитку. Згідно з Конвенцією ООН держави зобов'язані впровадити механізми декларування посадовими особами позаслужбової діяльності, інвестицій, активів та суттєвих подарунків зі збереженням процедур, що запобігають корупції [49].

У 2023 р. ухвалено новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (№ 3077-IX), який закріпив професійний, неупереджений, ефективний статус служби в органах місцевого самоврядування, встановив відкритий конкурс на посади, вимоги прозорості, щорічну оцінку діяльності, кар'єрний розвиток та формування кадрового резерву. Нормативно-правова база в Україні адаптується до міжнародних зразків і передбачає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення доброчесної публічної служби. У таблиці 2.2 відображено порівняльний аналіз основних етичних принципів державної служби України та держав-членів ЄС з урахуванням положень міжнародних стандартів та практики публічного управління. Як видно з порівняння, етичні принципи державної служби України значною мірою узгоджуються з підходами ЄС, проте потребують

подальшої інституційної реалізації та впровадження у кадрову політику, професійне навчання та оцінювання державних службовців.

Таблиця 2.2

**Етичні принципи державної служби: порівняльна характеристика
України та ЄС**

Принцип	Європейський Союз (етичні стандарти ЄС)	Україна (чинна практика та законодавство)
Відданість спільноті	Службовець діє в інтересах громадян та спільноти, а не окремих груп чи осіб. Орієнтація на публічну користь.	Принцип служіння державі та суспільству закріплений у Законі України «Про державну службу»
Цілісність	Дотримання моральних норм, відмова від будь-яких форм корупції, уникнення конфлікту інтересів.	Передбачена принципом доброчесності в антикорупційному законодавстві України
Об'єктивність	Рішення приймаються неупереджено, на основі фактів, доказів і професійних критеріїв.	Забезпечується вимогами професіоналізму та політичної неупередженості державної служби.
Повага до інших	Ввічливе, толерантне, рівноправне ставлення до колег, громадян і партнерів; недискримінація.	Передбачено Кодексом етичної поведінки державних службовців.
Прозорість	Відкритість процесів прийняття рішень, публічність інформації, звітність перед громадськістю.	Закріплена у принципах відкритості та підзвітності публічної служби, а також у законах про доступ до публічної інформації.
Підзвітність	Службовці несуть відповідальність за свої дії та рішення перед суспільством.	Відповідальність службовців визначена законодавством про державну службу та антикорупційну політику.
Ефективність	Рациональне використання ресурсів, результативність у досягненні цілей публічної політики.	Є ключовим критерієм оцінки діяльності службовця згідно з новою системою оцінювання.

Прим.: розроблено автором

Слід підкреслити, що для створення доброчесної державної служби важливо поєднання технологій превенції (ідентифікація ризиків, система контролю, декларації, конфлікт інтересів), морально-етичних засад у поведінці службовців (та міжнародно-правового контексту. Без інтегрованого підходу до формування кадрової політики, зміни організаційної культури державного управління та посилення інституційних гарантій корупційні ризики можуть залишатися значущими бар'єрами на шляху розвитку суспільства й держави.

2.3. Роль закладів вищої освіти у професійному розвитку державних службовців у контексті моделі безперервного навчання

Розвиток професійного потенціалу державних службовців в умовах трансформації системи публічного управління в Україні передбачає не лише набуття базових фахових знань, але й постійне оновлення компетентностей відповідно до змін у законодавстві, цифровізації, реформі державної служби та нових управлінських практик ЄС. Модель безперервного навчання державних службовців, закріплена у Законах України «Про державну службу» та «Про освіту», розглядається як інституційна основа забезпечення сталого професійного розвитку, адаптації до викликів воєнного стану та інтеграції України у європейський адміністративний простір.

Сучасна система професійного розвитку державних службовців в Україні ґрунтується на концепції безперервного навчання, що поєднує формальну, неформальну та інформальну освіту [65]. Такий підхід відповідає європейській моделі освіти дорослих, спрямованій на розвиток компетентностей упродовж життя.

Формальна освіта охоплює здобуття визначених законом освітніх рівнів і кваліфікацій за затвердженими освітніми програмами, результати яких визнаються державою. Вона забезпечує підготовку фахівців за галуззю знань «Публічне управління та адміністрування» та надає можливість отримати освітній ступінь магістра або пройти навчання в аспірантурі чи докторантурі.

Неформальна освіта реалізується через короткострокові програми, тренінги, семінари, стажування в державних органах і за кордоном, що не передбачають присудження державних кваліфікацій, однак сприяють набуттю часткових або професійних компетентностей.

Інформальна освіта (самоосвіта) відображає процес самостійного здобуття знань у професійній, громадській чи особистісній діяльності, що дедалі частіше визнається складовою професійного розвитку. Законодавство України передбачає можливість офіційного визнання результатів неформальної

та інформальної освіти в межах формальної освітньої системи [65].

Відповідно до чинної редакції Закону України «Про державну службу» (ст. 48), професійне навчання державних службовців здійснюється за рахунок коштів державного бюджету та інших не заборонених джерел. Воно охоплює підготовку, перепідготовку, спеціалізацію та підвищення кваліфікації, які можуть проводитись у закладах освіти, наукових установах чи організаціях будь-якої форми власності, зокрема й за кордоном [58]. Керівники державних органів уповноважені організувати підвищення кваліфікації своїх працівників як на робочому місці, так і в зовнішніх навчальних установах.

Підготовка державних службовців віднесена до формальної освіти, оскільки передбачає здобуття освітніх ступенів і видачу державних документів про освіту. Натомість підвищення кваліфікації є видом професійного навчання, що реалізується у безперервному форматі через професійні програми, тематичні семінари, короткострокові курси, тренінги, стажування або самоосвіту. Отже, формування професійної компетентності державних службовців в Україні має системний і гнучкий характер, який узгоджується з європейськими стандартами безперервного навчання та сприяє інтеграції державної служби у простір публічного управління знань (табл. 2.3).

Заклади вищої освіти (ЗВО) відіграють у цій системі ключову роль, оскільки поєднують науково-освітній потенціал, інноваційні освітні технології та партнерські зв'язки з органами державної влади. Вони забезпечують підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів державної служби, орієнтуючись на принципи компетентнісного підходу, академічної доброчесності, відкритості та практико-орієнтованості навчання.

У контексті сучасної парадигми безперервного навчання заклади вищої освіти реалізують три взаємопов'язані функції:

– освітню, що охоплює формування системи базових і спеціалізованих знань, навичок стратегічного управління, аналітичного мислення та цифрової грамотності;

Таблиця 2.3

Види освіти державних службовців

Вид освіти	Характеристика	Приклади реалізації	Визнання результатів
Формальна	Навчання за державними стандартами, що передбачає здобуття кваліфікацій	Підготовка бакалаврів, магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»	Диплом державного зразка
Неформальна	Освітня діяльність поза межами формальних програм, спрямована на вдосконалення компетентностей	Курси підвищення кваліфікації, стажування, тренінги	Може визнаватися як часткова кваліфікація
Інформальна (самоосвіта)	Самоорганізоване здобуття знань і навичок у процесі професійної діяльності	Онлайн-курси, професійні спільноти, вивчення міжнародних практик	Результати можуть бути офіційно підтвержені

Прим.: складено автором

– науково-дослідницьку, спрямовану на впровадження нових підходів до державного управління, підготовку методичних матеріалів, аналітичних звітів і рекомендацій для органів влади;

– експертно-комунікаційну, яка забезпечує інтеграцію ЗВО в національну мережу професійного розвитку державних службовців через платформи обміну знаннями, круглі столи, конференції, спільні проєкти з Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) та міжнародними партнерами.

Показовим прикладом є діяльність Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради (КЗВО ДАНО ДОР), який став регіональним центром формування нової культури навчання державних службовців на засадах безперервності та інноваційності. Академія реалізує комплексну систему професійного розвитку кадрів публічної служби, що включає:

– програми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових

осіб місцевого самоврядування, розроблені відповідно до вимог професійних стандартів і рекомендацій НАДС;

– спеціалізовані модулі з публічного управління, електронного врядування, управління змінами, стратегічного планування та комунікацій в умовах воєнного стану;

– цифрові освітні сервіси для забезпечення доступності освіти незалежно від місця роботи чи проживання;

– науково-методичний супровід діяльності органів влади, що включає підготовку рекомендацій щодо управління персоналом, стратегій розвитку громад, формування етичних стандартів поведінки державних службовців.

Окрему увагу КЗВО ДАНО ДОР приділяє формуванню етичних та лідерських компетентностей державних службовців. У навчальних програмах впроваджуються модулі, присвячені антикорупційній культурі, публічним цінностям, демократичним стандартам та стандартам доброчесності, що узгоджуються з європейськими принципами зокрема рекомендаціями SIGMA/OECD. У цьому контексті академія виступає осередком впровадження принципів «good governance» на регіональному рівні [11].

Завдяки системі партнерств із Дніпропетровською ОДА, територіальними громадами та іншими ЗВО України ДАНО ДОР створює практико-орієнтоване середовище, у якому державні службовці мають змогу розвивати не лише фахові, а й соціальні компетентності.

Попри позитивну динаміку розвитку системи професійного навчання державних службовців, існує низка системних проблем, що загострилися у зв'язку з повномасштабною війною Російської Федерації проти України.

1. Ресурсні обмеження. Через воєнні дії суттєво скорочено фінансування освітніх і наукових програм. Багато закладів освіти, зокрема регіональних, стикаються з дефіцитом коштів на оновлення матеріально-технічної бази, оплату праці викладачів та модернізацію освітнього контенту.

2. Диджиталізаційна нерівність. Хоча впровадження онлайн-освіти стало необхідністю, не всі органи влади та учасники навчальних програм мають

достатні технічні можливості або цифрові навички для ефективного дистанційного навчання.

3. Психологічне виснаження і кадрові втрати. Частина державних службовців перебуває у зоні бойових дій або змушена була евакуюватися, що знижує мотивацію до навчання й ускладнює участь у підвищенні кваліфікації. Водночас зростає потреба у програмах психологічної підтримки, стрес-менеджменту та управління в кризових умовах.

4. Нестача актуальних навчальних матеріалів, адаптованих до умов воєнного часу. Значна частина програм підготовки і підвищення кваліфікації не враховує сучасних безпекових ризиків, кризового управління, гуманітарного реагування чи післявоєнного відновлення.

5. Недостатня інтегрованість системи професійного розвитку. Спостерігається слабка координація між ЗВО, НАДС, центрами підвищення кваліфікації, органами влади та громадами. Відсутність єдиного цифрового простору обліку результатів навчання ускладнює моніторинг та оцінку ефективності системи безперервного навчання.

6. Потреба у нових етичних орієнтирах. Війна актуалізувала питання доброчесності, публічного служіння та моральної відповідальності державних службовців. Однак система освіти поки недостатньо інтегрує європейські етичні стандарти, зокрема щодо антикорупційної поведінки, прозорості, підзвітності та гендерної рівності у навчальні програми.

У цьому контексті роль таких інституцій, як КЗВО ДАНО ДОР, значно зростає. Академія виступає не лише центром післядипломної освіти, але й платформою інституційної стійкості, яка продовжує навчання навіть під час воєнного стану, забезпечуючи адаптацію державних службовців до нових управлінських реалій. Відновлення після війни має супроводжуватися модернізацією освітніх програм, розробкою нових компетентнісних моделей публічної служби, створенням національної системи моніторингу професійного розвитку та впровадженням принципів навчання упродовж життя.

Висновки до розділу 2

1. Сучасні вимоги до управління якістю державної служби в Україні формуються під впливом процесів євроінтеграції, адміністративної реформи та викликів, спричинених війною. Якість державної служби дедалі частіше розглядається не лише як ефективність діяльності органів влади, а як комплексна система управління, що базується на принципах результативності, прозорості, доброчесності та орієнтації на потреби громадян. Розбудова цієї системи передбачає запровадження інструментів стратегічного менеджменту, моніторингу компетентностей і стандартів якості послуг, а також використання підходів ISO 9001:2015 до публічного управління. Під впливом війни акцент зміщується на гнучкість, стійкість і кризову готовність державного апарату, що вимагає оновлення критеріїв оцінки якості.

2. Європейські стандарти етики державної служби ґрунтуються на цінностях публічності, законності, підзвітності та неупередженості. У країнах ЄС діє комплексна система запобігання конфлікту інтересів, забезпечення прозорості прийняття рішень і культури служіння суспільству. Для України адаптація цих принципів має подвійне значення, а саме нормативне (через гармонізацію законодавства) та ціннісне (через утвердження нової культури державного управління).

3. В умовах воєнного стану особливої ваги набуває етика відповідальності, тобто усвідомлення державним службовцем свого обов'язку діяти в інтересах суспільства навіть за умов ризику й невизначеності. Європейський досвід демонструє, що доброчесність має інституційний вимір: вона підтримується системою контролю, професійних стандартів і навчання. В Україні актуальним залишається формування повноцінного етичного кодексу поведінки, розвиток механізмів запобігання корупції та створення умов для моральної автономії службовця, де доброчесність стає структурним елементом якості державного управління.

4. ЗВО є центральними суб'єктами реалізації моделі безперервного

навчання державних службовців, поєднуючи формальну, неформальну та інформальну освіту в єдину систему розвитку компетентностей. Вони забезпечують підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», реалізують програми підвищення кваліфікації та сприяють формуванню сучасного кадрового потенціалу публічної служби. У контексті війни ЗВО виконують і стратегічну стабілізаційну функції, адаптуючи навчальні програми до нових умов, розвиваючи навички кризового менеджменту, психологічної стійкості, цифрової компетентності та етичного лідерства. Прикладом успішної практики є діяльність КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР, що інтегрує академічну освіту з практичним досвідом органів влади.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ВІДПОВІДНО ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

3.1. Шляхи гармонізації державної служби України з міжнародними стандартами та нормами Європейського Союзу

Гармонізація системи державної служби України з міжнародними стандартами та нормами ЄС є стратегічною умовою підвищення її якості, результативності та дієвості. У сучасних умовах післявоєнного відновлення цей процес набуває особливого значення, оскільки сприяє зміцненню інституційної спроможності держави, її наближенню до європейських цінностей, принципів належного врядування та верховенства права.

Європейська інтеграція розглядається не лише як політичний чи економічний вибір, а як цивілізаційний напрям розвитку, що передбачає засвоєння практик демократичного урядування, забезпечення прав людини та формування публічної служби нового типу – професійної, добросовісної, підзвітної та орієнтованої на громадянина [96]. Зазначимо, що відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС (чинної редакції 2023 р.) Україна зобов'язалася поступово узгоджувати своє законодавство у сфері державної служби з *acquis communautaire*, включаючи стандарти публічного управління, добросовісності та відкритості [19].

Поняття «гармонізація» у європейському праві визначає процес узгодження національного законодавства з правовою системою ЄС *acquis communautaire*, що охоплює не лише закони, а й норми спільної зовнішньої політики, безпеки, юстиції та внутрішніх справ [62]. Імплементация, у свою чергу, означає практичне впровадження цих норм у національну правову систему. У сфері державної служби це передбачає приведення кадрових, етичних, управлінських і правових стандартів у відповідність із європейськими принципами належного врядування.

Еволюція підходів до державного управління в країнах ЄС свідчить про поступовий перехід від моделі «держави добробуту» та «нового державного менеджменту» до концепції «належного врядування» (good governance), що ґрунтується на участі громадян, прозорості, ефективності, інноваційності та відповідальності [23, с. 172]. У цьому контексті європейські стандарти публічного управління є системою норм, принципів і вимог, що спрямовані на формування відкритої, підзвітної, професійної та орієнтованої на людину влади.

Європейська стратегія інноваційного та доброго врядування на місцевому рівні визначає дванадцять ключових принципів ефективного управління, серед яких: чесні вибори, участь громадян, прозорість, етична поведінка, компетентність, ефективність, сталий розвиток, належний фінансовий менеджмент, права людини та підзвітність [23].

Впровадження стандартів демократичного врядування передбачає інтеграцію міжнародних актів, що регулюють участь громадян у процесі прийняття рішень, забезпечують рівний доступ до інформації та публічних послуг. Україна впроваджує ці підходи відповідно до Директив ЄС і документів Ради Європи, таких як Окінавська хартія глобального інформаційного суспільства (2000 р.) та Директива 1999/93/ЄС «Про електронні підписи». У контексті цифрової трансформації держави діють положення Закону України «Про публічні електронні реєстри» (2023 р.) та оновленої Концепції розвитку електронного урядування.

Основними завданнями у цій сфері визначено: забезпечення доступу громадян до державної інформації; участь у прийнятті рішень; впровадження принципу «єдиного вікна»; надання послуг в електронному вигляді; забезпечення електронного документообігу; розвиток цифрових компетентностей державних службовців. Ці напрями гармонізують українське законодавство з положеннями Європейської хартії цифрових прав, ухваленої у 2022 р.

Значною складовою гармонізації є забезпечення трудових і соціальних прав державних службовців відповідно до міжнародних конвенцій. Україна ратифікувала Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права, Конвенцію МОП № 151 «Про захист права на організацію і процедури визначення умов зайнятості на державній службі», Конвенцію ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, а також переглянуту Європейську соціальну хартію [32]. Це створює правову основу для формування політики рівних можливостей, гендерної рівності та недискримінації в системі державної служби.

Важливим кроком стало ухвалення оновленої Стратегії розвитку людського капіталу України до 2030 року, яка передбачає впровадження європейських підходів до навчання впродовж життя, підвищення кваліфікації та професійного розвитку державних службовців.

Європейські стандарти управління якістю у публічному секторі (TQM, ISO 9001, CAF) розглядають державну службу як систему безперервного вдосконалення, де ефективність і результативність оцінюються через якість послуг, задоволення потреб громадян і прозорість рішень. В Україні застосування цих моделей визначене в «Стратегії реформування державного управління на 2022–2027 роки» та Законі України «Про державну службу» (2024 р. ред.), який закріплює принципи компетентності, доброчесності, підзвітності й політичної неупередженості.

Зміцнення етичних засад державної служби забезпечується також на основі міжнародних антикорупційних документів, зокрема Конвенції ООН проти корупції, Цивільної та Кримінальної конвенцій Ради Європи про боротьбу з корупцією [31]. На національному рівні відповідні положення відображено у Законах України «Про запобігання корупції» (2023 р. ред.) та «Про очищення влади». Вони формують основу для розвитку культури доброчесності, відповідальності та прозорості у публічній сфері.

Одним із ключових напрямів гармонізації є створення системи безперервного професійного навчання державних службовців. Відповідно до

«Меморандуму ЄС про навчання впродовж життя» (2000 р.) безперервна освіта розглядається як безперервний процес удосконалення знань, умінь і компетентностей, необхідних для виконання професійних і соціальних функцій. У цьому контексті особлива увага приділяється розвитку громадянських компетентностей, цифрових навичок і лідерських якостей.

На законодавчому рівні засади безперервного навчання закріплено в Законах України «Про освіту» [65], «Про професійний розвиток працівників» [66], а також у Національній рамці кваліфікацій [63]. Функції підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців виконують ЗВО, зокрема КЗВО ДАНО ДОР, яка реалізує освітні програми з урахуванням європейських підходів до якості, інноваційності та міжсекторальної співпраці.

Попри поступ у сфері адаптації законодавства, низка проблем залишається актуальною. Бачимо фрагментарність нормативно-правового забезпечення, нестача єдиних критеріїв оцінювання якості державної служби, нерівномірний рівень цифрової компетентності держслужбовців, а також кадрові втрати, спричинені війною. Додатковими викликами є потреба в інтеграції стандартів е-врядування та HRM у систему управління людським капіталом, створення відкритих механізмів моніторингу доброчесності та підзвітності.

Перспективним напрямом є подальше узгодження українського законодавства з європейськими директивами щодо публічного адміністрування, розширення участі громадян у прийнятті рішень, а також розвиток партнерства між державними інституціями, університетами й громадськими організаціями у сфері формування професійної культури публічної служби.

Поглиблення інтеграції України до європейського адміністративного простору потребує не лише формального наближення нормативної бази, а й трансформації управлінських практик, цінностей і компетентностей державних службовців. З огляду на це пропонуємо комплекс шляхів гармонізації державної служби, що забезпечують підвищення її якості та ефективності управління.

Звертаємо увагу на доцільність запровадження національної моделі індексу якості державної служби України, що включав би інтегровані показники, як-от рівень прозорості процедур, етичні стандарти, професійний розвиток, цифрову зрілість, задоволеність громадян. Публікація щорічного рейтингу дозволить забезпечити відкритість і стимулювати конкурентність між інституціями.

Посилення потребує кадровий вимір гармонізації. Рекомендуємо перехід до компетентнісної моделі управління персоналом, орієнтованої на результати. Для цього варто впровадити Національний стандарт компетентностей державної служби, який визначатиме поведінкові індикатори професійності, лідерства, доброчесності та управлінської гнучкості.

Необхідне масштабування європейських освітніх стандартів і практик навчання упродовж життя в національну практику публічного управління через національну платформу безперервного професійного розвитку державних службовців, що об'єднає не тільки вітчизняні ЗВО, а й міжнародні школи врядування та програми ЄС (Erasmus+, Twinning). Особливу увагу слід приділяти модулям із цифрового врядування, управління ризиками та етичного лідерства.

Важливо забезпечити гармонізацію стандартів електронного врядування відповідно до Європейської рамки цифрової зрілості (European Interoperability Framework). Необхідним є перехід від простого електронного документообігу до цифрової екосистеми управління якістю, де процеси прийняття рішень, зворотний зв'язок і контроль ефективності автоматизовані й підлягають публічному моніторингу.

Також пропонуємо закріпити на рівні урядових постанов обов'язковість етичного аудиту державних інституцій раз на три роки. Аудит має оцінювати дотримання принципів справедливості, конфлікту інтересів, прозорості та підзвітності, що дозволить інтегрувати антикорупційні стандарти в систему управління якістю.

Варто запровадити механізм зовнішньої сертифікації державних органів на відповідність міжнародним стандартам управління якістю (ISO 37000, ISO 30414, ISO 9001), що дозволить формувати міжнародну довіру до української публічної адміністрації.

Гармонізація державної служби з міжнародними стандартами ЄС має розглядатися як динамічний процес постійного вдосконалення, а не як разова адаптація законодавства. Її стратегічна мета полягає у створенні такої системи публічного управління, де якість, доброчесність і компетентність є не формальними вимогами, а культурою державної служби. Є ключовою умовою формування ефективної, прозорої та підзвітної системи публічного управління. Реалізація цих стандартів наближає Україну до європейської моделі публічної адміністрації, що ґрунтується на цінностях верховенства права, демократії та людської гідності. Успішне завершення цього процесу стане не лише умовою повноцінного членства в ЄС, а й основою для сталого розвитку державної служби як інституту довіри, професіоналізму та служіння суспільству.

Запропонований комплекс заходів спрямований на перехід від нормативного узгодження до інституційного та управлінського вирівнювання України з ЄС. Його реалізація дозволить забезпечити системне підвищення ефективності державної служби, прозорості рішень, довіри громадян і стійкості державного управління у післявоєнний період.

У підсумку, впровадження цих інструментів сприятиме формуванню цілісної та орієнтованої на результат державної служби, здатної відповідати високим вимогам європейського адміністративного простору та ефективно реагувати на сучасні виклики розвитку. А в довгостроковій перспективі забезпечить перехід до моделі публічного управління, де якість послуг, відкритість процедур та професійна відповідальність стають ключовими критеріями оцінювання ефективності державних інституцій.

3.2. Інтегрована модель управління якістю державної служби

В умовах динамічних реформ системи публічного управління в Україні, що відбуваються під впливом процесів європейської інтеграції та викликів воєнного часу, особливої актуальності набуває проблема підвищення якості державної служби. Її вирішення неможливе без створення науково обґрунтованої, адаптивної системи управління, орієнтованої на забезпечення ефективності, результативності та суспільної довіри. Одним із перспективних шляхів цього процесу є впровадження інтегрованої моделі управління якістю державної служби України, яка забезпечує єдність стратегічних, організаційних, етичних і кадрових механізмів удосконалення державного управління (Додаток А).

Інтегрована модель поєднує у собі принципи управління якістю, процесний і системний підходи, а також орієнтується на стандарти належного врядування, визначені документами Ради Європи та Європейської комісії. Її методологічна основа – це інтеграція європейських стандартів якості державної служби, зокрема положень ініціативи SIGMA, стандартів серії ISO 9000:2015, а також принципів ефективності, підзвітності та відкритості, що становлять ядро європейської адміністративної традиції. У цьому сенсі модель має забезпечити перехід від формального виконання функцій до реальної орієнтації державних інституцій на якість послуг, що надаються громадянам.

Методологічно побудова інтегрованої моделі спирається на метод моделювання, який дозволяє відтворювати сутність складних управлінських систем через створення їх теоретичних аналогів як «процес пізнання явища шляхом створення його спрощеного образу, який дає змогу досліджувати структуру, властивості та закономірності функціонування оригіналу [22, с. 385]».

Інтегрована модель управління якістю державної служби України передбачає поєднання трьох ключових складових:

1) нормативно-правової, що формує законодавчі та інституційні рамки професійної діяльності державних службовців;

2) організаційно-управлінської, яка забезпечує стандартизацію процедур, впровадження інноваційних управлінських практик і механізмів моніторингу результативності;

3) ціннісно-етичної, що відображає моральні засади публічної служби, принципи доброчесності, неупередженості та політичної нейтральності.

Особливістю інтегрованої моделі є її спрямованість на створення зворотного зв'язку між державою, службовцем і громадянином, що дає змогу оперативно реагувати на зміни суспільних потреб і запитів. Такий підхід відповідає сучасним європейським тенденціям, коли якість державного управління оцінюється не лише за результатами діяльності інституцій, а й за рівнем довіри до них із боку громадськості.

На відміну від традиційних управлінських схем, що переважно відображають структурно-бюрократичний характер державної служби, інтегрована модель орієнтована на функціональну взаємодію всіх підсистем: кадрової, комунікаційної, етичної, інформаційної та аналітичної. Її реалізація передбачає побудову єдиного циклу управління якістю від стратегічного планування та формування стандартів до контролю, моніторингу й постійного вдосконалення діяльності державних органів.

Ключовим результатом впровадження інтегрованої моделі має стати перехід від нормативно-декларативного до результативно-ціннісного підходу в управлінні державною службою. Це означає, що увага акцентується не лише на регламентації процесів, а насамперед на якості кінцевих результатів (ефективності публічних послуг, задоволеності громадян, професіоналізмі кадрів, прозорості процедур та доброчесності управлінських рішень).

З огляду на це, впровадження інтегрованої моделі управління якістю державної служби в Україні є не лише технічним або організаційним завданням, а й стратегічним напрямом розвитку державного управління, що поєднує інституційні реформи, цифровізацію, відкритість, участь громадськості

та безперервне навчання службовців. Це дозволить сформувати в Україні сучасну систему публічної служби, орієнтовану на результат, довіру та цінності демократичного врядування.

Інтегрована модель управління якістю державної служби України базується на принципі орієнтації на потреби споживачів державних послуг. Вхідною складовою моделі виступають вимоги та очікування основних груп зацікавлених сторін (громадян, державних службовців і суспільства загалом), які формують запит на якісне, прозоре та ефективне функціонування державного апарату. Вихідним результатом реалізації моделі є задоволення цих потреб, що проявляється у підвищенні рівня довіри до державних інституцій, якості життя громадян і професійного розвитку самих державних службовців. Такий підхід відповідає сучасним європейським принципам державного управління, які орієнтовані на результативність і стале суспільне благо.

У межах інтегрованої моделі управління якістю державної служби центральне місце займає принцип лідерства, який визначає персональну відповідальність керівників усіх рівнів за досягнення цілей у сфері якості. Лідерство у цьому контексті не зводиться лише до адміністративного контролю, а передбачає формування стратегічного бачення, створення умов для ефективного функціонування системи управління якістю, мотивацію персоналу та забезпечення культури постійного вдосконалення.

Інтегрована модель управління якістю державної служби спрямована не лише на дотримання формальних вимог, а й на створення умов для постійного підвищення ефективності роботи державних органів. Її застосування передбачає узгодження управлінських процесів, розробку внутрішніх стандартів, запровадження сучасних методів моніторингу та оцінювання діяльності, а також підвищення компетентності персоналу.

Важливо, що запровадження системи управління якістю в державних органах слід розглядати як стратегічне управлінське рішення, а не як суто адміністративний процес. Воно створює основу для підвищення результативності інституцій, прозорості процедур, посилення довіри громадян

до влади та переходу до моделі стійкого розвитку державного управління. У цьому контексті система управління якістю виступає не лише інструментом внутрішньої оптимізації, а й механізмом досягнення національних цілей сталого розвитку, сприяючи ефективному використанню державних ресурсів і формуванню публічної цінності.

Однією з базових засад інтегрованої моделі управління якістю державної служби є процесний підхід, що розглядає діяльність державних органів як взаємопов'язану систему процесів, орієнтованих на кінцевий результат. У межах цього підходу державна служба виступає не як сукупність окремих функцій чи процедур, а як динамічна система взаємодіючих процесів, кожен із яких має чітко визначені вхідні ресурси, очікувані результати, показники ефективності, виконавців і ресурси для реалізації [77].

Розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як цілісною системою сприяє підвищенню результативності та ефективності діяльності державних органів, даючи змогу зосередитися не лише на виконанні завдань, а й на досягненні вимірюваних результатів. Застосування процесного підходу дозволяє краще контролювати взаємозв'язки між підрозділами, визначати слабкі місця у процесах, підвищувати прозорість процедур та усувати дублювання функцій. У результаті підвищується загальна дієвість системи управління, зменшуються управлінські ризики та забезпечується сталість функціонування державної служби навіть у кризових умовах.

Ключовим компонентом сучасного управління якістю є також ризик-орієнтоване мислення, що ґрунтується на проактивному підході до виявлення й управління ризиками та можливостями, які можуть впливати на якість процесів і результатів діяльності. Йдеться не лише про мінімізацію негативних наслідків, а й про використання потенційних можливостей для розвитку, інновацій і підвищення стійкості державної служби. Це особливо актуально для України в умовах воєнного стану, коли зовнішні загрози, кадрові втрати та ресурсні обмеження суттєво впливають на ефективність державних інституцій.

Застосування процесного підходу й ризик-орієнтованого мислення в системі державної служби створює основу для цифровізації управлінських процесів, переходу до аналітичного моніторингу показників ефективності та формування культури управління якістю. Це забезпечує не лише дотримання міжнародних стандартів, але й реальну підзвітність держави перед громадянами як споживачами публічних послуг, що відповідає принципам відкритого врядування та демократичної державності.

Отже, побудова та впровадження інтегрованої моделі управління якістю державної служби в Україні мають розглядатися не як одноразовий організаційний захід, а як тривалий процес інституційного розвитку, що передбачає узгодженість нормативно-правових, організаційно-управлінських, кадрових і технологічних компонентів. Її практична реалізація вимагає не лише оновлення управлінських процедур відповідно до міжнародних стандартів, а й зміни управлінської культури, яка ґрунтується на цінностях доброчесності, професіоналізму та орієнтації на потреби громадян.

Важливою умовою ефективного функціонування системи управління якістю є підготовка та постійний професійний розвиток державних службовців, спроможних діяти в умовах швидких змін, цифрової трансформації та воєнних викликів. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження інноваційних технологій навчання та підвищення кваліфікації, які здатні забезпечити гнучкість, міждисциплінарність і практичну орієнтацію освітнього процесу. Мова йде не лише про використання електронного навчання, цифрових платформ і симуляційних методик, а й про створення освітньо-професійного середовища, у якому навчання державних службовців поєднується з оцінюванням компетентностей, менторством та обміном управлінськими практиками. такі підходи формують нову культуру професійного розвитку, у якій знання розглядаються як стратегічний ресурс, а навчання – як безперервний процес удосконалення.

3.3. Інноваційні підходи до професійного розвитку державних службовців на основі моделі безперервного навчання

Розвиток системи державної служби в умовах цифровізації, децентралізації та воєнних викликів потребує оновлення парадигми професійного навчання. Традиційні форми підвищення кваліфікації втрачають ефективність, поступаючись місцем інноваційним, гнучким і технологічно забезпеченим підходам, що ґрунтуються на принципах безперервності та практичної спрямованості освіти дорослих. Саме тому питання впровадження інноваційних технологій професійного розвитку державних службовців набуває стратегічного значення для формування компетентної, проактивної й етичної публічної адміністрації.

Згідно з Меморандумом Європейського Союзу про безперервну освіту, безперервне навчання розглядається як фундаментальний чинник соціальної єдності, економічної конкурентоспроможності та інституційної стійкості. У вітчизняному контексті ці принципи конкретизуються у законодавстві України про освіту дорослих та підготовку кадрів публічної служби, що передбачає інноваційні методи навчання, спрямовані на підвищення якості управлінських рішень.

Відповідно до оновленого Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності (наказ МОН України від 07.11.2023 № 1415), освітні інновації визначаються як «новостворені або вдосконалені освітні системи, технології, методи й управлінські рішення, що істотно підвищують результативність освітнього процесу [64]».

У системі професійного розвитку державних службовців інноваційність навчання полягає не лише в запровадженні нових технологій, а й у зміні самої філософії освіти, тобто переході від передачі знань до створення умов для саморозвитку, рефлексії та управлінського мислення.

Професійне навчання державних службовців базується на засадах, які визначають специфіку освіти дорослих, її практичну орієнтацію, гнучкість і

урахування життєвого та професійного досвіду слухачів [47]. Основою таких підходів є партнерська взаємодія між викладачем і слухачем, що забезпечує не просто передавання знань, а розвиток компетенцій шляхом діалогу, спільного аналізу ситуацій і рефлексивного мислення.

Інтерактивні технології навчання посідають центральне місце, оскільки вони формують навички комунікації, критичного мислення та командної роботи, які є ключовими для державної служби. Вони передбачають використання методів моделювання реальних ситуацій, аналізу кейсів, рольових ігор, фасилітованих дискусій, дебрифінгів та інтерактивних тренінгів.

Інтерактивне навчання, як підкреслюють вітчизняні дослідники, це форма організації пізнавальної діяльності, яка ґрунтується на активній взаємодії суб'єктів освітнього процесу та орієнтована на створення комфортного середовища успішності. Серед поширених форм: «мозковий штурм», «дерево рішень», кейс-метод, тренінги, метод проєктів, дискусії, метод Сократа тощо [3], що забезпечують не лише ефективне засвоєння матеріалу, а й розвиток компетенцій стратегічного мислення та комунікації.

Особливе місце у сучасному освітньому середовищі посідає дистанційне навчання. Воно визначається як індивідуалізований процес набуття знань і навичок за умов опосередкованої взаємодії між учасниками навчання з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Така форма особливо ефективна в умовах війни, коли частина службовців проходить навчання в інших регіонах або за кордоном.

С. Сисоєва класифікує інтерактивні технології для дорослих на дві групи [75]:

- ті, що універсально застосовуються як у традиційній, так і дистанційній формах (кейс-метод, проблемне навчання, метод проєктів, творчі завдання);
- ті, що потребують адаптації до онлайн-середовища (ігрові, тренінгові, групові технології).

Кейс-метод, що активно використовується НАДС, є інструментом перевірки здатності службовця застосовувати знання в реальних умовах.

Структурно кейс складається з опису ситуації, проблеми та завдання, яке потребує прийняття управлінського рішення.

Розвиток цифрових компетентностей став ключовим компонентом професійного розвитку публічних службовців. Сучасна модель e-learning охоплює дистанційні, мобільні, віртуальні, мультимедійні та хмарні технології. Використання електронних ресурсів сприяє рівному доступу до якісної освіти, що особливо актуально в умовах децентралізації та обмежених ресурсів.

Перспективним напрямом є впровадження SMART-технологій, які поєднують самостійність, мотивацію, адаптивність і ресурсну насиченість навчання. SMART-освіта забезпечує інтеграцію цифрових підручників, онлайн-класів, електронних систем оцінювання, гейміфікаційних елементів і соціального навчання, що сприяє формуванню аналітичного, гнучкого, здатного до інновацій типу управлінця.

Європейська практика демонструє ефективність кластерного підходу, що поєднує навчальні заклади, органи влади, бізнес і громадські структури задля розвитку компетенцій і підвищення конкурентоспроможності регіонів [68]. В українських умовах створення освітніх кластерів у сфері публічного управління може забезпечити інтеграцію теоретичних знань і практичного досвіду, особливо у співпраці із закладами післядипломної освіти та регіональними центрами підготовки кадрів [69, с. 38-40].

Освітній кластер визначається як партнерство навчальних закладів і роботодавців, зорієнтоване на спільне вироблення інноваційного освітнього продукту. У результаті такої взаємодії досягається підвищення якості підготовки кадрів, посилення інтелектуального потенціалу регіонів і створення умов для мобільності фахівців [25, с. 153].

Інноваційні підходи до професійного розвитку державних службовців формують основу модернізації системи публічного управління. Їхнє впровадження має відбуватися комплексно через поєднання інтерактивних методів, цифрових технологій і кластерних моделей навчання.

З урахуванням європейського досвіду та українських реалій, доцільно запропонувати такі напрями подальшого розвитку системи підвищення кваліфікації державних службовців:

- інтеграція SMART-освіти в програми ЗВО;
- створення міжрегіональних освітніх кластерів публічного управління на базі провідних університетів;
- удосконалення методики оцінювання результатів навчання через цифрові портфоліо й кейс-симулятори;
- формування національної платформи електронного навчання публічних службовців із відкритими ресурсами для громадян;
- розроблення стандартів цифрової етики державного службовця в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення.

Професійний розвиток державних службовців потребує переходу від формальної системи навчання до моделі безперервної, цифрово орієнтованої та практико спрямованої освіти. Для систематизації результатів дослідження та визначення практичних напрямів удосконалення професійного розвитку державних службовців у контексті моделі безперервного навчання у табл. 3.1 наведено узагальнюючу таблицю з пропозиціями щодо впровадження інноваційних інструментів у діяльність органів державної влади та ЗВО.

Інноваційні технології стають не просто інструментами навчання, а каталізаторами змін у державному управлінні. Їх системне впровадження створить передумови для формування професійного, відповідального та інноваційного корпусу публічної служби, здатного ефективно діяти в умовах складних трансформацій і глобальних викликів.

ЗВО відіграють провідну роль у впровадженні інноваційних інструментів професійного розвитку державних службовців, перетворюючись на центри інтелектуального оновлення та цифрової трансформації публічної служби.

Саме ЗВО забезпечують реалізацію SMART-освіти, кейс-методу, електронних портфоліо, гейміфікації, кластерного підходу й E-learning, поєднуючи теоретичну підготовку з практичними навичками управління.

Таблиця 3.1

Інноваційні інструменти професійного розвитку державних службовців

Назва інноваційного інструменту	Коротка характеристика	Шляхи реалізації, у тому числі через ЗВО	Очікуваний вплив на якість державної служби
SMART-освіта	Цифрова модель навчання, що базується на самостійності, мотивації, адаптивності та інтеграції технологій.	Запровадження в освітні програми ЗВО та центрів підвищення кваліфікації; створення онлайн-класів, цифрових підручників і систем оцінювання.	Підвищення гнучкості навчання, формування цифрових компетентностей і управлінської адаптивності.
Кейс-метод	Метод навчання через аналіз і вирішення змодельованих управлінських ситуацій.	Розробка кейсів на основі реальних практик державного управління; інтеграція у тренінги та модулі ЗВО.	Розвиток критичного мислення, здатності приймати рішення в умовах невизначеності.
Портфоліо професійного розвитку	Систематизована збірка досягнень і результатів службовця для оцінки компетентностей і динаміки зростання.	Створення електронних портфоліо слухачів у ЗВО та Національній платформі безперервного навчання.	Підвищення мотивації, прозорості оцінювання та формування індивідуальних траєкторій розвитку.
Гейміфікація навчального процесу	Використання ігрових механік для підвищення залученості у навчання.	Впровадження симуляцій, рольових ігор, інтерактивних онлайн-платформ у навчальних курсах	Активізація пізнавальної діяльності, зростання внутрішньої мотивації до професійного вдосконалення.
Кластерний підхід	Партнерська взаємодія між ЗВО, органами влади та бізнесом з професійного розвитку кадрів.	Створення регіональних освітніх кластерів публічного управління на базі провідних університетів.	Інтеграція теорії та практики, підвищення конкурентоспроможності публічної служби на регіональному рівні.
Е-learning та хмарні технології	Сучасні цифрові засоби навчання з використанням мережових і хмарних рішень.	Розгортання електронних освітніх платформ, інтеграція Moodle, Google Workspace, Zoom у процес навчання.	Забезпечення безперервності освіти, мобільності та доступності освітніх ресурсів.

Прим.: складено автором

Завдяки інтеграції хмарних технологій, розробленню адаптивних навчальних модулів і створенню регіональних освітніх кластерів, таких як на базі КЗВО ДАНО ДОР, відбувається підвищення мотивації, прозорості та результативності навчання. Додатково важливим стає формування індивідуальних освітніх траєкторій, що враховують потреби та здібності кожного здобувача освіти. Упровадження цифрових аналітичних інструментів також сприяє більш точному моніторингу освітніх результатів і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, впровадження інноваційних інструментів у систему професійного розвитку державних службовців дає змогу не лише модернізувати навчальний процес, але й створює підґрунтя для формування нового типу публічного управлінця, гнучкого, цифрово грамотного, орієнтованого на ефективне вирішення управлінських проблем та постійне самовдосконалення. Саме через партнерство із ЗВО можливе забезпечення системності, відкритості та безперервності підвищення кваліфікації.

Подальший розвиток сучасних підходів до підвищення кваліфікації передбачає глибшу інтеграцію цифрових платформ, аналітичних систем та адаптивних освітніх траєкторій, що дає змогу формувати персоналізовані маршрути професійного зростання, які враховують індивідуальні потреби, темп опанування матеріалу та специфіку управлінських завдань, з якими стикаються державні службовці у щоденній діяльності.

Важливим напрямом стає розбудова партнерських мереж між органами влади, закладами вищої освіти та регіональними центрами підготовки кадрів. Такі мережі забезпечують не лише обмін досвідом і кращими практиками, а й створюють умови для спільної розробки інноваційних освітніх продуктів, зокрема симуляцій, інтерактивних тренінгів, коротких курсів та професійних майстерень.

Суттєву роль відіграє також розвиток культури безперервного навчання, у рамках якої професійне зростання розглядається як невід'ємний елемент сучасної моделі публічного управління. Формування такої культури сприяє

підвищенню рівня відповідальності державних службовців за власну компетентність, стимулює їх до опанування нових інструментів цифрового врядування й підсилює конкурентоспроможність державної служби загалом.

Окрім цього, важливою умовою підвищення професійної спроможності державних службовців є впровадження систем моніторингу освітніх результатів, які дають змогу оперативно коригувати навчальні програми та адаптувати їх до нових викликів публічного управління. Набуває значення створення гнучких освітніх екосистем, які поєднують формальне навчання з неформальними та інформальними моделями розвитку компетентностей. Вебінари, практичні кейс-стаді, міжрегіональні стажування та участь у професійних спільнотах забезпечують ширший горизонт професійного мислення та сприяють кращій інтеграції державних службовців у сучасні управлінські тенденції. Сукупно все дозволяє формувати не лише технічні навички, а й цінності командної роботи, відповідальності та відкритості до змін. Водночас цифровізація системи підвищення кваліфікації висуває нові вимоги до інституційної спроможності самих органів влади. Потрібні сучасні технічні рішення для управління освітніми даними, ефективні системи обліку індивідуальних результатів навчання, а також механізми інтеграції освітньої інформації з кадровими процесами.

У перспективі це дає змогу сформувати стратегічно узгоджену систему розвитку персоналу, у якій цифрові інструменти, аналітика та кадрове планування працюють синхронно, забезпечуючи підвищення професійної спроможності державної служби. У результаті державна служба отримує можливість переходу до проактивної моделі управління людським капіталом, де розвиток компетентностей розглядається як стратегічний інструмент зміцнення інституційної стійкості, інноваційності та здатності відповідати на складні виклики воєнного й післявоєнного періодів.

Висновки до розділу 3

1. Оновлена модель управління якістю державної служби України вимагає системного поєднання європейських стандартів публічного адміністрування з сучасними інноваційними підходами до професійного розвитку кадрів. Гармонізація державної служби з міжнародними нормами ЄС є не лише технічним процесом наближення законодавства, а передусім трансформацією управлінської культури, орієнтованої на якість, прозорість і підзвітність. Її сутність полягає у переході від адміністративно-командної до сервісно-орієнтованої моделі, де державний службовець стає агентом змін і посередником між державою та суспільством. Для цього необхідно впроваджувати принципи належного врядування, етичного лідерства, відкритості даних і управління за результатами, що відповідають вимогам Європейського кодексу належного адміністрування та рекомендаціям Ради Європи щодо публічної служби. Важливою передумовою підвищення якості державного управління є адаптація вітчизняних практик до європейських інструментів оцінювання ефективності, таких як система управління якістю ISO 9001:2015 та модель CAF, що забезпечують інтегровану оцінку процесів і результатів діяльності органів влади.

2. Сучасна державна служба потребує фахівців, здатних навчатися протягом життя, швидко адаптуватися до нових умов, володіти цифровими навичками та аналітичним мисленням. Тому ключовим елементом інтегрованої моделі управління якістю є впровадження інноваційних підходів до професійного розвитку державних службовців. Навчання має базуватися на принципах безперервності, індивідуалізації та практичної спрямованості. У цьому контексті особливого значення набувають інтерактивні та SMART-технології, електронне та змішане навчання, кейс-метод, гейміфікація освітнього процесу, створення цифрових портфоліо професійного зростання.

3. Залучення ЗВО до підготовки кадрів публічної служби сприятиме формуванню регіональних освітніх кластерів, що об'єднують науковий

потенціал, управлінську практику та інноваційні підходи до підвищення кваліфікації. Така взаємодія забезпечить сталість і системність процесу навчання, сприятиме розвитку етичних і професійних стандартів, формуванню компетенцій управління змінами та цифрового лідерства.

4. Підвищення якості державної служби в Україні передбачає інтеграцію двох взаємопов'язаних напрямів: гармонізацію нормативно-правових і організаційних засад відповідно до стандартів Європейського Союзу та розвиток інноваційної моделі безперервного навчання державних службовців. Лише їхнє поєднання здатне забезпечити формування компетентного, добросовісного, результативного корпусу публічної служби, здатного діяти в умовах європейської інтеграції, відновлення держави та модернізації суспільства.

5. Важливою складовою оновленої системи управління якістю державної служби є впровадження механізмів інституційного навчального менеджменту, що забезпечують стратегічне планування розвитку компетентностей, узгодження освітніх програм із реальними потребами сектору публічного управління та оперативне реагування на зміни політичного, соціального й технологічного контексту. Такі механізми передбачають створення єдиних цифрових платформ для управління знаннями, автоматизованих систем аналізу компетентнісних прогалів, а також регламентацію персоналізованих планів професійного розвитку. У поєднанні з інструментами незалежного оцінювання якості навчання це дозволяє підвищити об'єктивність ухвалення кадрових рішень, зміцнює довіру до державної служби та формує культуру професійної відповідальності, що відповідає найкращим практикам держав ЄС.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнення еволюції теоретичних засад управління якістю від корпоративних до публічних моделей з акцентом на трансформації принципів бізнес-менеджменту до потреб державної служби визначило синтез корпоративного досвіду та публічного врядування як основи нової моделі якості державної служби. Обґрунтовано концептуальне бачення якості як інструменту стратегічного розвитку державної служби, заснованого на етичності, професіоналізмі та безперервному навчанні, що відповідає європейським стандартам та сприяє сталому розвитку суспільства. Встановлено, що управління якістю державної служби розвивається як інтеграційна концепція, що поєднує методологію всеохоплюючого управління якістю, міжнародні стандарти ISO серії 9000 та принципи належного врядування. Наукові підходи свідчать, що якість у публічному управлінні має не лише технологічний, а й стратегічний зміст. Вона розглядається як чинник підвищення результативності, довіри громадян і конкурентоспроможності державного сектору.

2. Визначено, що система понять і категорій управління якістю державної служби в сучасній науці розвивається у напрямі переходу від технократичного до ціннісно-орієнтованого підходу. Якість трактується як багатовимірна категорія, що охоплює не лише відповідність стандартам ISO, а й соціальну цінність державної служби, її спроможність забезпечувати довіру громадян, ефективність, доброчесність і професіоналізм. Управління якістю державної служби концептуалізовано як інтегровану систему стратегічного управління, у якій поєднуються міжнародні стандарти, національні стратегії реформування та принципи належного врядування. Підкреслено перехід від формального контролю до вимірювання суспільного ефекту діяльності органів влади, що формує основу нової моделі сервісно-орієнтованої та відкритої державної служби.

3. Доведено, що міжнародні стандарти управління якістю (ISO 9000/9001/9004, ISO 31000, сімейство ISO 10000, ISO 37001, SA 8000, ISO 26000) становлять універсальну методологічну основу сервісно-орієнтованої, прозорої та підзвітної державної служби. Їх впровадження забезпечує перехід від адміністративної до процесної моделі публічного управління на принципах орієнтації на громадянина, лідерства, залучення персоналу, циклу PDCA, прийняття рішень на основі доказів і ризик-орієнтованого мислення; інституціоналізує планування, моніторинг, контроль і поліпшення якості; посилює антикорупційну та етичну складові й підвищує результативність і довіру до органів влади. Окреслено рамки модернізації державної служби України через інтеграцію стандартів ISO та моделі CAF/EFQM як взаємодоповнюваних інструментів організаційної зрілості. Запропоновано розглядати впровадження ISO 9001 як стратегічну модель керованої результативності та прозорості, ISO 31000 – як основу превентивного управління ризиками, блок ISO 10000 – як інструменти задоволеності громадян і розвитку персоналу, ISO 37001 і ISO 26000/SA 8000 – як етичний і антикорупційний контур системи. Такий синтез формує комплексну архітектуру управління ефективністю державної служби, зорієнтовану на сталий суспільний вплив.

4. Встановлено, що сучасні вимоги до управління якістю державної служби України формуються під впливом євроінтеграційних орієнтирів, цифрової трансформації та безпекових викликів воєнного часу. Ефективна система управління якістю ґрунтується на синтезі міжнародних стандартів ISO, інструментів CAF, KPI, SMART, Performance Management і гнучких методологій Agile, Lean, Scrum, які забезпечують результативність, прозорість і підзвітність публічного управління. Охарактеризовано сучасну модель управління якістю державної служби як адаптивну систему, здатну поєднати процесну раціональність і кризову стійкість через окреслення якості державної служби як критерію національної стабільності під час війни. Наголошено на необхідності переходу від формальної відповідності стандартам до реальної

спроможності державного апарату забезпечувати ефективно, етично й результативно врядування в інтересах громадян і післявоєнного відновлення країни.

5. Встановлено, що доброчесність і етична поведінка є фундаментальними засадами формування професійної, політично неупередженої та підзвітної державної служби, відповідної до європейських стандартів належного врядування. На основі порівняльного аналізу визначено, що українська система етичних принципів загалом узгоджується з підходами ЄС (відданістю суспільству, прозорістю, підзвітністю, цілісністю, ефективністю), однак потребує глибшої інституціоналізації, зокрема через розвиток етичної інфраструктури, навчання, кадрову політику та систему оцінювання службовців. Сформульовані положення щодо забезпечення доброчесності, що поєднує три взаємопов'язані компоненти: нормативно-превентивний (виявлення ризиків, контроль, декларування), морально-ціннісний (етика служіння, колективна відповідальність) та інституційно-організаційний (посилення автономії антикорупційних органів і кадрових механізмів). Запропонований підхід дозволить забезпечити перехід від формального дотримання норм до формування стійкої етичної культури публічної служби як основи довіри громадян і євроінтеграційної зрілості державного управління.

6. Обґрунтовано, що професійний розвиток державних службовців має будуватися на моделі безперервного навчання (формальна, неформальна, інформальна освіта) з опорою на чинні норми «Про державну службу» та «Про освіту», а ключову роль у цій системі відіграють ЗВО як осередки освітньої, науково-дослідницької та експертно-комунікаційної функцій. Показано приклад КЗВО ДАНО ДОР як регіонального центру підвищення кваліфікації, що поєднує програмні модулі (електронне врядування, управління змінами, стратегічне планування, етика), цифрові сервіси та партнерства з органами влади, забезпечуючи практико-орієнтоване середовище й узгодженість із принципами належного врядування. Систематизовано роль ЗВО в архітектурі

безперервного навчання державних службовців (чітке окреслення видів освіти, їх визнання та інституційні канали реалізації). Визначено актуальні виклики для системи в умовах (ресурсні обмеження, цифрова нерівність, психологічне виснаження, дефіцит адаптованих матеріалів, фрагментація координації, потреба в етичних орієнтирах) та, відповідно, напрями подальшого розвитку, зокрема модернізація програм, розробка нових компетентнісних моделей, створення національної системи моніторингу професійного розвитку й утвердження принципів навчання упродовж життя в публічному управлінні.

7. Доведено, що гармонізація державної служби України з міжнародними стандартами та нормами ЄС є не лише техніко-правовим процесом, а системною трансформацією державного управління в напрямі європейських цінностей, доброчесності, підзвітності та якості врядування. Ключовими інструментами цього процесу виступають імплементація *acquis communautaire*, адаптація стандартів ISO, CAF, всеохопне управління якістю, впровадження європейських принципів належного врядування, рівних можливостей і цифрової зрілості. Запропоновано практичні шляхи гармонізації, що забезпечить перехід від формального наближення законодавства до реального управлінського вирівнювання України з ЄС. Серед них: створення національного індексу якості державної служби, впровадження стандарту компетентностей, етичного аудиту, національної платформи безперервного навчання та зовнішньої сертифікації органів влади за міжнародними стандартами.

8. Розроблено інтегрованої модель управління якістю державної служби України, що поєднує інституційні, етичні та цифрові елементи системи управління, визначено її ключові принципи (лідерства, зворотного зв'язку, процесності, результативності та безперервного навчання). Оригінальність підходу полягає в трактуванні управління якістю як стратегічного механізму підвищення довіри громадян і стійкості державної служби в умовах війни, цифрової трансформації та євроінтеграції, де головним результатом стає не лише ефективність процедур, а створення публічної цінності для суспільства.

Зазначена модель є концептуальною основою переходу від нормативно-бюрократичної до результативно-ціннісної моделі державного управління. Вона поєднує правові, організаційно-управлінські та ціннісно-етичні компоненти, спираючись на стандарти SIGMA, ISO 9000, принципи good governance, процесний підхід і ризик-орієнтоване мислення. Інтегрована модель забезпечує взаємозв'язок між органами влади, службовцем і громадянином, формуючи замкнений цикл управління якістю від стратегічного планування до постійного вдосконалення діяльності органів влади.

9. Обґрунтовано перехід від традиційних курсів підвищення кваліфікації до інноваційно-гнучкої моделі безперервного навчання держслужбовців, що поєднує інтерактивні методи (кейс-метод, рольові ігри, проєкти), дистанційні та хмарні технології, SMART-освіту й розвиток цифрових компетентностей. Така модель відповідає європейським засадам освіти дорослих і забезпечує практичну спрямованість, партнерську взаємодію викладача й слухача, а також стійкість навчання в умовах війни та децентралізації. Систематизовано інноваційні інструменти професійного розвитку та сформульовано механізмів їх запровадження, а саме інтеграція SMART-освіти в програми ЗВО, створення міжрегіональних освітніх кластерів публічного управління, запровадження цифрових портфоліо й кейс-симуляторів для оцінювання результатів, розгортання національної освітньої платформи для публічних службовців і розроблення стандартів цифрової етики в умовах воєнного й післявоєнного періоду. Такий пакет рішень спрямований на формування гнучкого, цифрово грамотного та етично відповідального корпусу державної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш В.Є., Желіба О.М. Особливості ділових комунікацій у сфері публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2025. № 28. С. 518–542. URL : <https://doi.org/10.34132/pard2025.28.10>.
2. Безгін К. С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Безгін Костянтин Сергійович ; Приазов. держ. техн. ун-т. Маріуполь, 2009. 20 с.
3. Бистрова Ю. В. Інноваційні методи навчання у вищій школі України. *Право та інноваційне суспільство*. 2015. № 1 (4). URL : <http://apir.org.ua/wp-content/uploads/2015/04/Bystrova.pdf>.
4. Білинська М. М. Державне управління галузевою стандартизацією в умовах реформування вищої медичної освіти в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 / М. М. Білинська. К., 2004. 36 с.
5. Булковський Т. О. Управління якістю надання адміністративних послуг Міністерством внутрішніх справ України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Булковський Тарас Олегович ; Акад. муніцип. упр. Київ, 2013. 20 с.
6. Вакуленко А. В. Управління якістю : навч. посіб. / А. В. Вакуленко, О. І. Гарафонова, Н. А. Гарбуз ; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2010. 551 с.
7. Василевська Т. Е. Особистісні виміри професійної етики державного службовця : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 / Василевська Тетяна Едуардівна ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2010. 36 с.
8. Василевська Т. Етичні виміри громадянськості державного службовця. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 1 (5). С. 148 – 153.

9. Великий енциклопедичний юридичний словник / за ред. акад. НАН України Ю. С. Шемшученка. К. : Юрид. думка, 2007. 992 с.
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2009. 1383 с.
11. Великоіваненко Т. Роль закладів вищої освіти в механізмах підвищення якості публічної служби. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали 13-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 8-9 листоп. 2025 р.). Дніпро : Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 96-97.
12. Вікторов В. Г. Управління якістю освіти (соціально-філософський аналіз) / В. Г. Вікторов ; АПН України, Ін-т вищ. освіти. Дніпропетровськ : Пороги, 2005. 286 с.
13. Віткін Л. Модель якості державного управління. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2008. № 5. С. 36 – 39.
14. Вознюк Т. К. Управління якістю продукції на підприємствах легкої промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Вознюк Таїса Костянтинівна ; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2015. 21 с.
15. Горачук В. В. Управління якістю медичної допомоги в закладі охорони здоров'я : монографія / В. В. Горачук. Київ : Балюк І. Б., 2012. 211 с.
16. Городничук Н. В. Управління якістю професійного розвитку персоналу промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Городничук Наталя Володимирівна ; Держ. ВНЗ «Донец. нац. техн. ун-т». Красноармійськ, 2015. 23 с.
17. Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції). *Ефективність державного управління*. 2005. Вип. 6/7. С. 442 – 448.
18. Губанова Н., Кузенко Т., Худик В. Цифровізація як інструмент підвищення якості публічних послуг. *Публічне управління та регіональний*

розвиток. 2024. № 26. С. 1158–1176. URL : <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.03>.

19. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80>.

20. Дивак М. М. Управління якістю кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України : монографія. Харків : Золота миля, 2012. 211 с.

21. Дмитренко Г. А. Управління якістю професійної освіти: підготовка конкурентоспроможних випускників : монографія / Г. А. Дмитренко, В. В. Медведь, С. В. Мудра ; Нац. акад. пед. наук, Ун-т менеджменту освіти. Київ ; Севастополь : Кручинін Л. Ю., 2013. 340 с.

22. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) [та ін.]. 2011. 692 с.

23. Європейська стратегія щодо інновацій та доброго врядування на місцевому рівні. URL : <http://irgo.org.ua/politika-i-vlast/ yevropejska- strategiya-shhodo-innovacij-ta-dobrogo-vryaduvannya-na-miscevomu-rivni>.

24. Європейський Союз у XXI столітті: функціонування та розвиток : монографія / кол. авт. ; за заг. ред. В. С. Загорського, О. Я. Красівського. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. 632 с.

25. Жук О. П., Дроздовська Л. О. Кластерний підхід у процесі оптимізації системи освіти України. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 3/1. С. 151 – 154.

26. Іжа М.М., Курносенко Л.В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 11–30. URL : <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01>.

27. Ісаєнко І. А. Європейська якість як основа підвищення ефективності державної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 145-152.
28. Капінос Г. І. Управління якістю : навч. посіб. / Г. І. Капінос, І. В. Грабовська. Київ : Кондор, 2016. 277 с.
29. Ковалевська А. В. Інструменти цілевстановлення на підприємстві: методичний аспект. *Соціальна економіка*. 2015. Вип. 50, № 2. С. 133–139.
30. Коверга С. В. Управління якістю продукції промислових підприємств: концепції, методи й моделі : монографія / С. В. Коверга, А. В. Малецький. Донецьк : Ноулідж, Донец. від-ня, 2014. 180 с.
31. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції : конвенція від 31 жовт. 2003 р. URL : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MU03129.html.
32. Конвенція про захист права на організацію та процедури визначення умов зайнятості на державній службі № 151 : міжнародний документ від 27 черв. 1978 р. № 151. URL : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_187.
33. Королюк Т.О. Система управління якістю в діяльності органів публічної влади відповідно до стандарту ISO 9001:2015. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. URL : <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.12>.
34. Корупційні ризики в діяльності державних службовців : роз'яснення Міністерства юстиції України від 12 квіт. 2011 р. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n0026323-11>.
35. Кравченко О. О. Впровадження політики «якості» як засіб удосконалення управління державною службою. *Форум права*. 2008. № 3. С. 252-257.
36. Кравченя А. О. Управління якістю професійної підготовки майбутніх учителів інформатики : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Кравченя Альона Олександрівна ; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка». Старобільськ, 2017. 20 с.

37. Криштанович М., Франчук В., Губанова Н., Слободянюк Д., Зелінська Г.О., Кокс М. Розвиток електронного урядування як драйвер підвищення конкурентоспроможності публічної влади. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 26. С. 1365–1381. URL : <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.13>.

38. Крушельницька Т.А., Трещов М.М., Тимофеев Я. Р. Мотивація службовців органів місцевого самоврядування як напрям посилення інституційної спроможності територій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 12. URL : <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.3>.

39. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-тє вид., доп. і перероб. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка» : Інтелект-захід, 2007. 384 с.

40. Куйбіда М. С. Управління якістю на підприємстві : монографія / М. С. Куйбіда. Рівне : ПП ДМ, 2011. 138 с.

41. Кулик О. Є. Управління якістю надання освітніх послуг загальноосвітніми навчальними закладами на основі інформаційних технологій : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Кулик Олена Єгорівна ; Нац. акад. пед. наук України, Держ. ВНЗ «Ун-т менеджменту освіти». Київ, 2017. 20 с.

42. Лемешко Т. А. Управління якістю в освітніх корпоративних інформаційних системах управління проектами : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22 / Лемешко Тетяна Анатоліївна ; Нац. трансп. ун-т. Київ, 2015. 21 с.

43. Луцахіна Т.О. Комунікативна політика органів публічної влади під час війни. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 20. С. 471–491. URL : <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.09>.

44. Малімон В. І., Шевченко Н. П. Актуалізація етичних кодексів в контексті модернізації системи державного управління. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. Право*. 2015. Вип. 11. С. 79-85.

45. Маматова Т. В. Управління на основі якості: методологічні засади для органів державного контролю : монографія / Т. В. Маматова. Д. : Свідлер А. Л., 2009. 326 с

46. Маматова Т., Бортнік О. Удосконалення місцевого самоврядування в Україні на основі європейської моделі самооцінювання САФ. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8 (4). С. 5–15. URL : <https://doi.org/10.15421/15207>.

47. Мельников О. Ф. Теорія та методологія фахової підготовки державних службовців : дис... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 / Мельников Олександр Федорович; Ін-т законодавства Верховної Ради України. Київ, 2009. 495 с.

48. Михненко А. М. Управління якістю суспільних реформ : навч. посіб. / А. М. Михненко, Е. М. Макаренко, С. О. Кравченко ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2009. 191 с.

49. Модельний кодекс поведінки для державних службовців : додаток до Рекомендацій Комітету міністрів Ради Європи від 11 трав. 2000 р. №R (2000) 10 щодо кодексів поведінки для державних службовців. URL : <http://komitet.in.ua/?p=853>.

50. Молдован Е. С. Морально-ідеологічні засоби запобігання і протидії корупції на державній службі України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Молдован Ельвіра Степанівна ; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпропетровськ, 2013. 20 с.

51. Мунько А. Ю. Децентралізація та стандартизація системи публічних послуг (на прикладі сфери охорони здоров'я). Державне управління: удосконалення та розвиток. Дніпро: ДДАЕУ, 2020. № 8. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1714>.

52. Мунько А.Ю. Розвиток компетентностей публічних службовців щодо управління фінансовою безпекою територіальної громади. Публічне урядування. 2022. № 4 (32). С. 31-37. URL : [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-4](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-4)

53. Неліпа Д. В. Основні чинники забезпечення якості державної служби. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 3. С. 12-18.

54. Паладійчук С.В. Індекс публічності – інструмент оцінювання якості діяльності представницьких органів влади. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 258–274. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.13>.

55. Парсяк К. В. Управління якістю освітніх послуг у вищих навчальних закладах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Парсяк Катерина Володимирівна ; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон, 2015. 20 с.

56. Петренко В. А. Управління якістю на підприємстві : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. техн. і екон. спец. / В. А. Петренко [та ін.]. Кіровоград : КДТУ, 2002. 261 с.

57. Про двадцять керівних принципів боротьби з корупцією : резолюція Комітету Міністрів Ради Європи (97) 24 від 6 листоп. 1997 р. URL : http://crimecor.rada.gov.ua/komzloch/control/uk/publish/article;jsessionid=ADD49945492AB4622122873FCCB7BD8D?art_id=48068&cat_id=46352.

58. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

59. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.

60. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки: Закон України від 20.06.2022 № 2322-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20>.

61. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ НАДС України від 05.08.2016 № 158. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.

62. Про затвердження Методики визначення критеріїв євроінтеграційної складової державних цільових програм : наказ Міністерства економіки та з

питань європейської інтеграції України від 16 берез. 2005 р. № 62. URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0438-05>.

63. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>.

64. Про затвердження Положення про порядок здійснення інноваційної діяльності у сфері освіти: наказ МОН України від 12.05.2023 № 552. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1155-23>.

65. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

66. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.

67. Прокопенко С. Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12. № 1. С. 129–134. URL: <https://doi.org/10.15421/152417>.

68. Прудіус Л. В. Управління якістю державної служби України : монографія / Л. В. Прудіус. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 280 с.

69. Прудіус Л. В. Управління якістю професійного навчання державних службовців в Україні : монографія / Л. В. Прудіус ; за заг. ред. С. Д. Дубенко. – Київ : ТД «Едельвейс і К», 2012. 232 с.

70. Радченко В. М. Управління якістю професійної діяльності викладачів вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації : дис... канд. пед. наук : 13.00.01 / Радченко Віктор Миколайович ; АПН України, Центр. ін-т післядиплом. пед. освіти. Київ, 2006. 209 с.

71. Родіонов О. В. Управління якістю вищої освіти : монографія / О. В. Родіонов ; Полтав. держ. аграр. акад. Полтава : ПДАА, 2012. 375 с.

72. Рудакевич М. І. Формування етики державних службовців в умовах демократизації професіоналізації державного управління : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 / Рудакевич Марія Іванівна ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2007. 32 с.

73. Саламатов В. Методика експрес-оцінки якості адміністративного управління. *Віче*. 2013. № 10. URL : <http://veche.kiev.ua/journal/3671>.

74. Семенченко А .І. Методологія стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки України: монографія / А. І.Семенченко. К. : Вид-во НАДУ, 2008. 428 с.

75. Сисоєва С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих : навч.-метод. посіб. / С. О. Сисоєва ; НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. Київ : ВД «ЕКМО», 2011. 324 с.

76. Система управління заходами боротьби з корупцією. Вимоги із рекомендаціями для використання (ISO 37001) : міжнародний стандарт (ISO 37001 : 2016). URL : http://pecb.com.ua/wp-content/uploads/2017/02/ISO-37001_2016_ukr.pdf.

77. Системи управління якістю. Вимоги : (ISO 9001 : 2015, IDT) : ДСТУ ISO 9001 : 2015. – чинний від 2016 – 07 – 01. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. – (Національний стандарт України). URL : <http://metrology.com.ua/download/iso-iec-ohsas-i-dr/61-iso/1316-dstu-iso-9001-2015>.

78. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів : (ISO 9000 : 2015, IDT) : ДСТУ ISO 9000 : 2015. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с. (Національний стандарт України).

79. Сукач М. К. Управління якістю та сертифікація : монографія / М. К. Сукач. Київ : КСУ, 2009. 275 с.

80. Сучасні інструменти розвитку громад : навч. посіб. / М.М. Трещов, А.Ю. Мунько. Дніпро : ДДУВС, 2023. 260 с.

81. Тельнов А.С. Управління якістю праці на промислових підприємствах / А. С. Тельнов. Хмельницький : ХНУ, 2005. 290 с.

82. Тимченко М.С., Воробйова Г.І., Мироненко Н.О. Розвиток електронного урядування як драйвер підвищення ефективності надання адміністративних послуг в умовах війни. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 24. С. 400–421. URL : <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.04>.

83. Томах В. В. Управління якістю трудового життя персоналу промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Томах Вікторія Володимирівна ; Харків. нац. екон. ун-т. Харків, 2008. 20 с.

84. Трещов М.М. Україна на шляху до євроінтеграції: глобалізаційний контекст. Науковий вісник: державне управління. Київ: ТОВ «Про формат». 2021. № 3 (9). С. 215 – 235.

85. Україна: Оцінювання системи врядування. Березень 2006 р. = Ukraine: Governance Assessment. March 2006 / SIGMA ; пер. з англ. О. Шаленко ; наук. ред. пер. І. Ібрагімова ; вип. ред. А. Вишневський. Київ : Центр сприяння інституційному розвитку держ. служби, 2007. 248 с.

86. Український тлумачний словник (тезаурус) 250000 слів / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2016. 1696 с.

87. Управління якістю освіти: досвід та інновації : кол. моногр. / С. О. Шевченко [та ін.] ; під заг. ред. Л. Л. Сушенцевої, Н. В. Житник. Дніпропетровськ : ІМА-прес, 2014. 461 с.

88. Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо кодексів поведінки для організацій : (ISO 10001 : 2018, IDT) : ДСТУ ISO 10001 : 2019. Чинний від 2021-01-01. Київ : Мінекономрозвитку, 2019. 18 с. (Національний стандарт України).

89. Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо моніторингу та оцінювання : (ISO 10004 : 2018, IDT) : ДСТУ ISO 10004 : 2019. Чинний від 2021-01-01. Київ : Мінекономіки України, 2019. 26 с. (Національний стандарт України).

90. Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо розв'язання спорів поза межами організації : (ISO 10003 : 2018, IDT) : ДСТУ ISO 10003 : 2019. Чинний від 2021-01-01. Київ : Мінекономіки України, 2019. 24 с. (Національний стандарт України).

91. Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо розв'язання спорів поза межами організації : (ISO 10003 : 2018, IDT) : ДСТУ

ISO 10003 : 2019. Чинний від 2021-01-01. Київ : Мінекономіки України, 2019. 24 с.

92. Управління якістю. Настанови щодо залучення персоналу та щодо його компетентності : (ISO 10018 : 2020, IDT) : ДСТУ ISO 10018 : 2021. Чинний від 2021-12-01. Київ : Мінекономіки України, 2021. 30 с.

93. Управління якістю. Настанови щодо навчання персоналу : (ISO 10015 : 2019, IDT) : ДСТУ ISO 10015 : 2021. Чинний від 2021-12-01. Київ : Мінекономіки України, 2021. 22 с. (Національний стандарт України).

94. Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху : (ISO 9004 : 2018, IDT) : ДСТУ ISO 9004 : 2018. Чинний від 2020-01-01. Київ : Мінекономрозвитку, 2019. 72 с. (Національний стандарт України).

95. Шаповалова О. В. Управління якістю освітніх послуг у системі середньої освіти Великої Британії : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Шаповалова Ольга Віталіївна ; Сум. держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка. Суми, 2015. 20 с.

96. Шаров Ю. П., Чикаренко І. А. Європейські стандарти публічного управління: проекція на муніципальний рівень. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2010. Вип. 1(4). С. 295-304.

97. Шевченко С. Формування системи оцінки якості надання адміністративних послуг. *Ефективність державного управління*. 2023. № 67. – С. 103–118. URL : <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240246>.

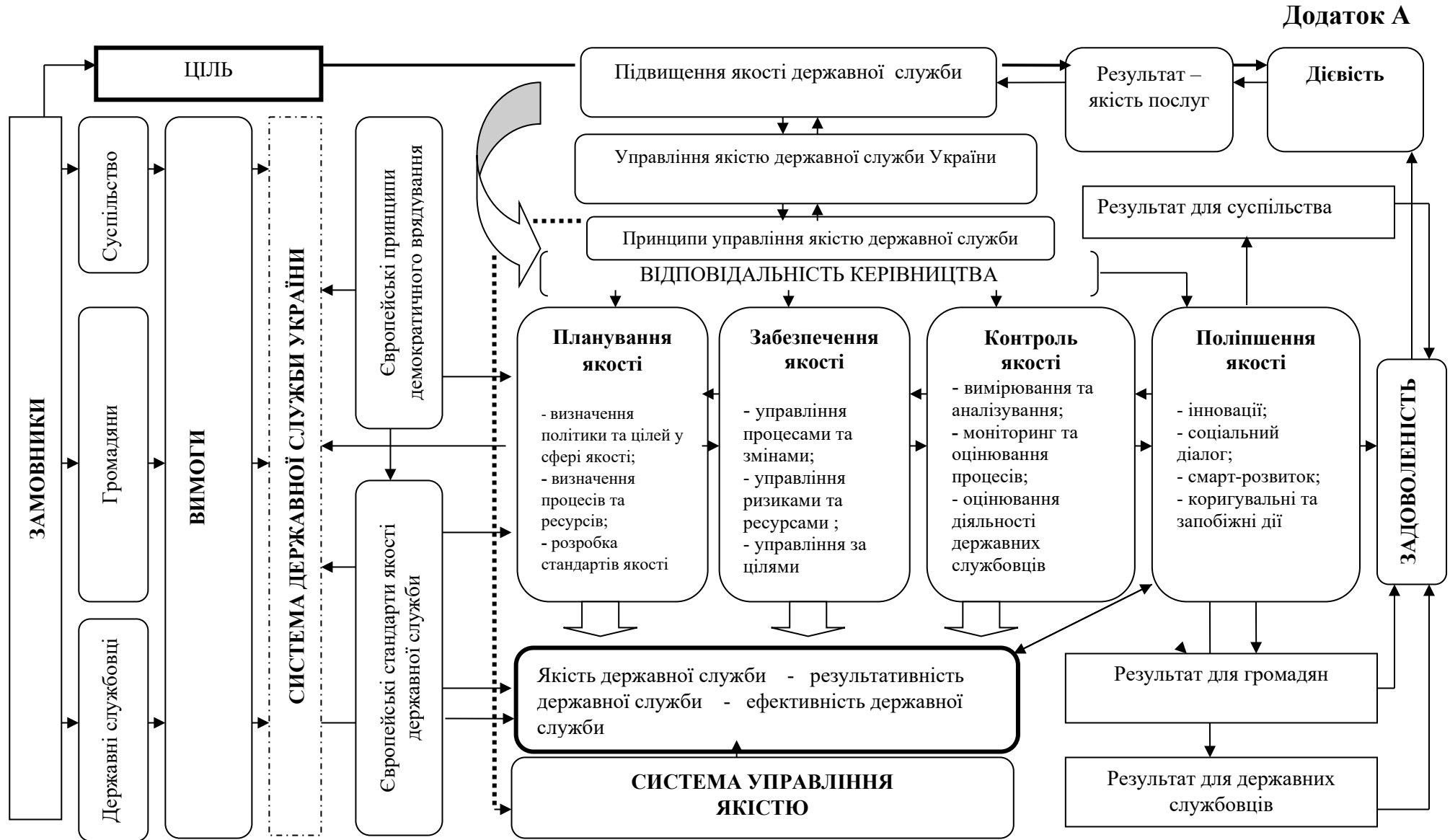
98. Шевченко С.О., Мунько А.Ю. Від державного до публічного управління: трансформаційний фокус професійної підготовки. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. Київ: Ліра-К, 2021. № 3 (15). С. 237 – 248

99. Шевченко С.О., Трещов М.М. Розвиток управлінських навичок керівників органів державної влади. Наукові перспективи. Київ: GoToPrint, 2021. № 5 (11). С. 204 – 2016.

100. Kryshchanovych S., Treshchov M., Durman M., Lopatchenko I., Kernova M. Ensuring gender parity in public administration in the context of the development of european values. *Public Policy and Administration*. 2022. Vol. 21. No. 2. pp. 118-127. URL: <https://doi.org/10.13165/VPA-22-21-2-07>.

101. Kryshchanovych, S., Treshchov, M., Durman, M., Lopatchenko, I., & Kernova, M. Gender parity in public administration in the context of the development of european values in the management system. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. 4(39). C. 475–481.

ДОДАТКИ



Інтегрована модель управління якістю державної служби України