

УДК 342.9

DOI <https://doi.org/10.32782/apdp.v107.2025.28>*Д. Д. Москаль*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВА НА НАЛЕЖНЕ ВРЯДУВАННЯ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Постановка проблеми. Право на належне врядування у сучасних демократичних державах визнається фундаментальною складовою верховенства права та демократичного розвитку. Воно передбачає, що діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування має бути законною, прозорою, підзвітною і зорієнтованою на потреби громадян. Для України, яка перебуває у стані трансформації державного (публічного) управління та інтеграції до європейського правового простору, забезпечення цього права набуває особливої ваги.

Ефективна реалізація принципів належного врядування неможлива без високопрофесійного кадрового потенціалу публічної служби. Саме державні службовці щодня втілюють у практику норми законодавства, реалізують політику уряду, приймають управлінські рішення та забезпечують надання публічних послуг. Недостатня компетентність чи низький рівень доброчесності персоналу призводять до управлінських помилок, зловживань і падіння довіри громадян до влади. Водночас розвиток системи професійного навчання і підвищення кваліфікації створює умови для формування спроможного, мотивованого й інноваційно орієнтованого корпусу службовців.

Додаткову актуальність проблеми зумовлюють зовнішні й внутрішні виклики, зокрема воєнний стан, необхідність відновлення державних інституцій після агресії РФ, впровадження адміністративної процедури та адаптація до європейських стандартів врядування. У цих умовах безперервний професійний розвиток стає не лише правом і обов'язком державних службовців, а й стратегічним інструментом зміцнення інституційної спроможності держави та гарантування конституційних прав громадян.

Таким чином, наукове осмислення проблеми підвищення кваліфікації як механізму забезпечення права на належне врядування є вкрай актуальним для формування ефективної публічної служби, що відповідає демократичним цінностям та європейським стандартам.

Мета статті – проаналізувати систему підвищення кваліфікації державних службовців України як інструмент забезпечення права громадян на належне врядування, виявити її сильні сторони та проблеми, а також запропонувати напрями вдосконалення з урахуванням європейських стандартів і національних потреб.

Право на належне врядування у сучасній демократичній державі означає, що громадяни мають гарантоване очікування ефективного, прозорого та законного управління з боку органів влади.

Як зазначає О. Ткаля, концепція «належного (доброго) врядування» (good governance) зародилася на основі ключових для західної правової доктрини поняттях демократії та верховенства права. Вона є причетною до формування системи

цінностей, політик та інституцій, за допомогою яких здійснюється ефективне управління суспільством шляхом взаємодії держави, громадянського суспільства та комерційних структур [1, с. 126].

У науковій літературі та практиці існують різні підходи до визначення сутності поняття «належне (добре) врядування». Загалом «врядування» можна розглядати як процес колегіального вироблення суспільно важливих рішень із максимально широким залученням членів громади та подальшим делегуванням відповідних повноважень обраним представникам для їх реалізації [2, с. 51]. В іншій інтерпретації врядування постає як система взаємодії державних інституцій із громадянським суспільством та громадянами у процесі прийняття та реалізації рішень.

А. Пухтецька підкреслює, що належне врядування («good governance») можна тлумачити щонайменше у двох площинах: як інституційне середовище, де відбувається взаємодія громадян між собою та з органами влади і їх представниками; та як ефективне, прозоре й підзвітне управління публічними справами, що передбачає активну участь суспільства у формуванні й реалізації стратегій соціального, економічного та культурного розвитку [3, с. 37]. Крім того, у міжнародному науковому дискурсі поняття «good governance» часто трактується як управлінські процеси, здійснювані державними установами з метою належного управління державними ресурсами та гарантування реалізації прав людини [4, с. 32].

Погоджуємось з думкою О. Ткалі, яка вказує, що впровадження моделі «належного (доброго) врядування» комплексно вирішує питання реформування всієї публічно-владної сфери в бік демократизації та імплементації міжнародних стандартів державотворчої практики. Ефективне впровадження в Україні європейських принципів належного врядування є можливим за умови системного реформування виконавчої влади, яка є внутрішньо суперечливою, зараженою корупцією, закритою від суспільства та неефективною [1, с. 129].

Виклад основного матеріалу. Для України, яка прагне відповідати європейським стандартам врядування та верховенства права, забезпечення належного врядування стає одним із пріоритетів державно-управлінських реформ. Провідну роль у досягненні цих стандартів відіграє професійна та компетентна державна служба – саме державні службовці реалізують політику, надають адміністративні послуги та втілюють принципи демократичного врядування у повсякденну практику. Відтак створення сучасної системи підвищення кваліфікації державних службовців розглядається як необхідна умова для реалізації права громадян на належне врядування.

Принцип належного врядування (good governance) охоплює вимоги до діяльності влади, безпосередньо пов'язані з верховенством права, якістю законів, прозорістю, підзвітністю та дотриманням прав людини.

У європейській правовій думці цей принцип еволюціонував у фундаментальне право особи на «добре управління» (good administration) – зокрема, судами ЄС було визнано, що в державах, де панує верховенство права, особа має право очікувати від публічної адміністрації справедливого та ефективного розгляду своїх справ [5, с. 358].

У контексті України окремі аспекти належного врядування відображені в конституційних нормах (ст. 6, 8, 19 тощо Конституції закріплюють законність дій орга-

нів влади, верховенство права та обов'язок посадових осіб діяти в межах закону) [6]. Крім того, Угода про асоціацію між Україною та ЄС визначає зміцнення принципів демократії, верховенства права і належного врядування серед головних цінностей співпраці [7].

Отже, право на належне врядування можна визначити як гарантовану можливість громадян отримувати від органів державної влади та місцевого самоврядування якісне, законне й прозоре врядування та адміністративні послуги. Забезпечення цього права потребує розбудови ефективних інститутів, адміністративних процедур та належної компетентності службовців, які виконують владні повноваження.

Професійна компетентність чиновників є визначальним чинником реалізації принципів належного врядування на практиці. В Україні законодавство закріплює професійне навчання та підвищення кваліфікації державних службовців одночасно як їхнє право та обов'язок.

Згідно з пунктом 9 частини 1 статті 2 Закону України «Про державну службу» [8], професійне навчання – це набуття та вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця для ефективного виконання ним службових обов'язків. Така норма відображає загальносвітовий підхід: у більшості країн обов'язок постійно підвищувати кваліфікацію закріплено у законах про держслужбу чи підзаконних актах, а подекуди – навіть на конституційному рівні. Наприклад, законодавство Франції прямо зобов'язує уряд реалізувати політику навчання кадрів і одночасно визнає право службовця на таке навчання [9]. Отже, існує двоаспектність: з одного боку держава гарантує службовцям можливості для професійного розвитку, з іншого – вимагає від них навчатися протягом кар'єри, щоб підтримувати свою компетентність на рівні сучасних вимог.

Така подвійна природа професійного навчання особливо актуальна для державних службовців України в умовах динамічних реформ та євроінтеграції. Державні службовці відіграють провідну роль у формуванні та реалізації політики – вони перетворюють ідеї та рішення керівництва держави у нормативно-правові акти, забезпечують їх виконання на практиці, аналізують ефективність та генерують пропозиції щодо розвитку політик.

Відтак, чим більш мотивованими і професійно компетентними є службовці, тим ефективнішою буде державна політика та вищою ймовірність досягнення суспільно значущих результатів. З іншого боку, недостатня компетентність чи недобросовісність посадовців підривають реалізацію права громадян на добре врядування, ведуть до помилок, зловживань чи неякісних послуг. Таким чином, система підвищення кваліфікації держслужбовців виступає механізмом, що безпосередньо впливає на якість роботи державного апарату і на ступінь забезпечення належного врядування.

За останнє десятиліття в Україні сформувалася цілісна система професійного розвитку кадрів державної служби та посадових осіб місцевого самоврядування (на всіх рівнях – центральна влада і місцеве самоврядування). Нормативним підґрунтям стали послідовні державно-управлінські реформи. Першим стратегічним документом була Стратегія реформування державного управління до 2021 року [10], що ґрун-

тувалася на цінностях верховенства права, належного врядування та європейських стандартах. Стратегія визначила професіоналізацію державної служби як одну з важливих цілей, акцентуючи на принципах політичної нейтральності, доброчесності та етичності держслужбовців. Для цього було передбачено регулярне навчання службовців, об'єктивне оцінювання результатів їх роботи та реформування системи підвищення кваліфікації (включно з вимогою володіння іноземними мовами ЄС).

Наступним кроком стала Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їхніх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (схвалена Кабміном у 2018 р.) [11]. Метою Концепції визначено створення сучасної ефективної системи навчання, орієнтованої на потреби особистості у професійному розвитку впродовж життя та такої, що сприятиме впровадженню принципів належного врядування. Ця Концепція фактично заклала основу нинішньої системи підвищення кваліфікації, яка охоплює: визначення потреб у навчанні; формування і виконання державного замовлення на навчальні послуги; мотивацію службовців до розвитку компетентностей; розвиток ринку освітніх послуг; моніторинг та оцінювання якості навчання.

Відтоді прийнято низку нормативних актів для реалізації цих положень – зокрема Положення про систему професійного навчання (постанова КМУ №106, 2019) [12], Методичні рекомендації НАДС (Національного агентства з питань державної служби) 2022 року щодо організації навчання в місцевих держадміністраціях [13] тощо.

Варто зазначити, що сучасна інфраструктура професійного розвитку держслужбовців складається як з державних інституцій, так і з ринкових механізмів. Координацію здійснює Національне агентство з питань держслужби (НАДС). У 2020 році запущено Портал управління знаннями (NACS PDP) – єдину цифрову платформу, де службовці можуть ознайомитися з переліком програм підвищення кваліфікації, зареєструватися на курси і відстежувати свою навчальну траєкторію. Станом на середину 2025 року на Порталі було зареєстровано інформацію про 175 надавачів освітніх послуг для держслужбовців [14].

Важливою новацією стало створення у 2022 році Вищої школи публічного управління – закладу післядипломної освіти нового типу, що виник на базі реорганізованої Української школи урядування [14].

Вища школа має 9 спеціалізованих центрів (з питань розвитку управлінських навичок, євроатлантичної інтеграції, вивчення мов ЄС, цифровізації навчання тощо) і надає програми підвищення кваліфікації для широкого кола публічних службовців – як центральних органів влади, так і місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування. За даними Вищої школи, протягом 2022–2024 років через її програми пройшли десятки тисяч службовців: приміром, у 2024 році підвищили кваліфікацію 28 120 держслужбовців (у тому числі 2 932 працівники місцевих органів виконавчої влади) [14].

Крім Вищої школи, освітні послуги для держслужбовців надають різноманітні заклади – від державних академій і центрів підвищення кваліфікації до закладів вищої освіти, наукових установ, громадських організацій, а також міжнародні

проекти та інституції, акредитовані НАДС. Починаючи з 2022 року, запроваджено конкурентний автоматизований відбір виконавців державного замовлення на навчання: провайдери освітніх послуг змагаються за кошти державного бюджету через прозорі конкурси на Порталі управління знаннями. Це має стимулювати підвищення якості програм і розширення їх різноманітності.

Одночасно визначаються пріоритетні напрями навчання відповідно до актуальних викликів. За даними НАДС, останні роки найбільший попит у службовців на знання у сферах європейської та євроатлантичної інтеграції, кібербезпеки, цифрової грамотності, запобігання корупції, забезпечення доброчесності, гендерної рівності тощо. Така тематика відображає сучасні завдання держави та суспільства, пов'язані як з євроінтеграційним курсом, так і з потребою належного врядування (протидія корупції, інклюзивність, цифровізація адмінпослуг). Отже, сформована система підвищення кваліфікації покликана гнучко реагувати на нові потреби і забезпечувати безперервний розвиток компетентностей кадрів як на рівні центральної влади, так і на місцевому рівні – що є важливим для належного врядування по всій вертикалі державного (публічного) управління.

Система підвищення кваліфікації державних службовців безпосередньо впливає на реалізацію принципів належного врядування через формування професійних знань, навичок і ціннісних установок службовців. Одним із ключових завдань професійного навчання є виховання у держслужбовців культури служіння громадянам, поваги до принципу верховенства права, демократичних цінностей та доброчесності. Так, науковці відзначають, що серед принципів системи навчання мають бути формування високої правової культури, моральності та здатності впроваджувати в життя цінності демократичної, правової держави і громадянського суспільства. Іншими словами, йдеться не лише про суто професійні знання, а й про розвиток етичних стандартів і усвідомлення місії державної служби [15, с. 165].

Професійно підготовлені кадри здатні забезпечувати якісне виконання законів і рішень, надавати адміністративні послуги на високому рівні, дотримуватися процедурних прав громадян. Наприклад, принцип належного врядування вимагає неупередженого та своєчасного розгляду звернень – цього можна досягти лише якщо службовець добре обізнаний із нормами адміністративної процедури і належним чином навчений працювати з громадянами. Тому впровадження нового Закону України «Про адміністративну процедуру» [16] супроводжується навчальними заходами для чиновників, аби ті опанували європейські стандарти адміністративного розгляду і тим самим реалізували право громадян на якісне управління.

Окрім правових та процедурних аспектів, професійний розвиток охоплює сучасні навички управління, планування, аналізу політики, які теж впливають на якість врядування. Державні службовці, що проходять підготовку з формування державної політики та стратегічного планування, надалі спроможні розробляти більш обґрунтовані та результативні політики для суспільства. Навчання з питань запобігання корупції та забезпечення доброчесності сприяє зменшенню адміністративної корупції та підвищує рівень довіри громадян до влади. Курси з цифрової трансформації та кібербезпеки дозволяють впроваджувати електронне врядування і захищати дані громадян, що підвищує прозорість та безпеку публіч-

них послуг. Таким чином, через систему підвищення кваліфікації реалізується комплексний вплив на всі складові належного врядування – законність, ефективність, підзвітність і орієнтація на потреби громадян.

Забезпечення права на належне врядування рівним чином стосується як центральних органів виконавчої влади, так і органів місцевого самоврядування. Громадяни стикаються з владою на місцевому рівні не менш, а часто й більшою мірою, ніж на центральному. Тому підвищення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування є невід’ємною частиною загальної системи належного врядування. У згаданій Концепції реформування системи навчання 2018 р. прямо включено посадовців ОМС (органів місцевого самоврядування) та навіть депутатів місцевих рад до цільової аудиторії професійного навчання. Це означає, що держава усвідомлює: якість управління на місцях – складова частина реалізації права громадян на добру владу. Від секретаря сільської ради до фахівця міністерства – усі службовці повинні володіти належними знаннями і навичками, щоб їхні рішення і дії відповідали принципам законності, ефективності, прозорості та підзвітності перед громадою.

Незважаючи на досягнутий прогрес у реформуванні системи професійного навчання, на сьогодні існує низка проблем, що перешкоджають її повній ефективності та, як наслідок, стримують забезпечення належного врядування. Серед основних викликів, виявлених у ході аналізу та моніторингу НАДС, можна виокремити наступні:

1) *Недостатнє та нерівномірне фінансування навчання.* Обсяги коштів, що виділяються державними органами на підвищення кваліфікації, залишаються мізерними. Протягом 2022 року витрати на навчання склали лише 0,02% від фонду оплати праці, у 2023 – 0,03%, і лише в 2024 році досягли довоєнного рівня 0,05% [14]. Це вкрай низькі показники, які свідчать про економію на розвитку кадрів. Брак фінансування призводить до того, що багато службовців можуть навчатися лише за власний кошт або за підтримки міжнародних донорів. Хоча в 2024 р. НАДС залучило понад 50 млн грн бюджетних коштів для навчання ~47,9 тис. працівників (72% від усіх, хто навчався за рік), цього все одно недостатньо на всю багатотисячну армію держслужбовців [14]. Бюджетні обмеження також спонукають держоргани спрямовувати ресурси радше на зарплати (щоб утримати кадри), ніж на навчання, що у довгостроковій перспективі негативно впливає на кадрову спроможність.

2) *Обмежена доступність безкоштовних програм.* Кількість навчальних курсів, які доступні службовцям безоплатно, наразі не відповідає реальним потребам. За даними Порталу управління знаннями, з 570 наявних програм підвищення кваліфікації лише 12 курсів доступні для відкритого запису в будь-який момент [14]. Решта або вже заповнені, або мають вузькі обмеження за цільовою аудиторією (лише для керівників, лише для певної категорії посад тощо).

3) *Проблеми актуальності змісту навчальних програм.* Попри прогрес, частина освітніх провайдерів не встигає пропонувати курси за найбільш затребуваною тематикою. Особливо це стосується специфічних напрямів державної політики, що потребують вузьких знань або оновлюються дуже швидко (скажімо, новели антикорупційного законодавства, управління у воєнний час тощо). Якщо система навчання не пропонує актуального контенту, службовці не отримують потрібних

компетентностей для реагування на сучасні виклики, що зрештою позначається на якості врядування.

4) *Проблеми поєднання навчання з робочим часом.* У 2021–2024 роках переважна більшість (до 93%) навчальних заходів проводилася у дистанційному форматі. Перевага дистанційних курсів полягала у можливості навчатися під час карантину чи війни. Проте опитування показують, що здебільшого такі курси проходять у робочі години, а керівники не звільняють працівників від виконання поточної роботи на період навчання. В результаті держслужбовці змушені або навчатися паралельно з виконанням завдань (жертвуючи якістю засвоєння матеріалу), або наздоганяти роботу у позаробочий час (перевтома) [14]. Відсутність належної організації робочого процесу під навчання знижує ефективність підвищення кваліфікації та демотивує працівників до участі в ньому

5) *Відсутність прямих стимулів для кар'єри.* Наразі в системі державної служби результати навчання і набуті нові компетентності слабо пов'язані з просуванням по службі чи підвищенням оплати праці чиновників. Виконання індивідуального плану розвитку є обов'язковим, але навіть відмінне навчання не гарантує підвищення по службі. Це частково демотивує службовців – вони можуть сприймати навчання як формальність, а не як можливість отримати підвищення або премію за успіхи. У підсумку людський капітал використовується не повністю, а потенціал навчання як драйвера змін у організації – стримується.

6) *Обмеження щодо постачальників освітніх послуг.* Чинний Закон України (№5499-VI) досі передбачає, що за кошти держбюджету навчати держслужбовців можуть лише державні та комунальні заклади освіти або наукові установи. Приватні, громадські чи інші організації формально не мають доступу до конкурсу НАДС на державне замовлення. Це зменшує конкуренцію серед провайдерів і звужує вибір програм. Парламент ще у 2021 р. ухвалив у першому читанні законопроект №5467 [14], що дозволив би залучити інших надавачів, але у 2023 р. цей проєкт знято з розгляду. Тобто, проблема лишилася невирішеною. Обмеження конкуренції може стримувати інноваційність та якість освітніх послуг для держслужби.

Перелічені проблеми негативно впливають на мотивацію державних службовців розвиватися і навчатися, а відтак – позначаються і на якості державного (публічного) управління. Тому усунення цих прогалин є критично важливим для побудови професійної публічної служби, спроможної гарантувати якісне управління на благо суспільства.

Для того щоб система підвищення кваліфікації повною мірою виконувала свою роль у забезпеченні належного врядування, необхідно реалізувати комплекс заходів з подальшого її розвитку. Експертні аналітичні центри та НАДС пропонують наступні кроки:

1) *Збільшення фінансування та розширення безкоштовних можливостей.* Потрібно поступово і плановірно підвищувати обсяги державного фінансування професійного навчання. Зокрема, пропонується щорічно закладати в бюджеті НАДС більші кошти на програми підвищення кваліфікації. Це дозволить збільшити кількість безкоштовних курсів для держслужбовців. Рекомендується розширити можливості Вищої школи публічного управління та інших державних провайдерів, аби

вони могли запропонувати більше навчальних програм на безоплатній основі. Також варто залучати міжнародну технічну допомогу та місцеві бюджети для фінансування навчання на місцях. Інвестиції в людський капітал держслужби окупляться через ефективніше врядування та кращі послуги громадянам.

2) *Актуалізація і гнучкість програм навчання.* Необхідно регулярно оновлювати тематику спеціальних курсів з урахуванням змін законодавства, державної політики та нових викликів (зокрема, пов'язаних з воєнним станом). Тематика навчання має випереджати потреби: наприклад, включати курси щодо післявоєнного відновлення, психологічної підтримки громадян, кліматичної політики тощо, навіть якщо ці питання лише набирають актуальності. Провайдери повинні тісніше співпрацювати з державними органами і науковцями для виявлення «прогалин» у знаннях та оперативної розробки нових курсів. Гнучкість форм навчання також є чинником актуальності – слід поєднувати онлайн, офлайн, змішані формати, короткострокові тренінги та довгострокові програми, щоб задовольнити різні потреби службовців.

3) *Посилення мотивації службовців до навчання.* Керівництво державних органів має створити умови, за яких підвищення кваліфікації стане для працівника максимально зручним і вигідним. По-перше, рекомендується офіційно виділяти навчальний час: звільняти службовців від частини обов'язків під час навчання або зменшувати навантаження на цей період, що дозволить повністю зосередитись на освоєнні матеріалу. По-друге, варто прив'язати навчання до кар'єрного зростання: запровадити механізми, щоб успішне підвищення кваліфікації і демонстрація нових компетентностей враховувалися при атестаціях, преміюванні, просуванні по службі, що стимулюватиме службовців навчатися не лише формально, а з метою реального професійного розвитку.

4) *Розширення кола надавачів освітніх послуг і конкуренції.* Для підвищення якості програм необхідно дозволити більш широке коло суб'єктів брати участь у державних замовленнях на навчання. Відповідні заходи лише посилять конкуренцію між провайдерами, що має призвести до покращення змісту і методів навчання, впровадження інноваційних підходів. Для самих державних службовців розширення переліку виконавців означатиме більший вибір програм і можливість знайти курс, найближчий до їхніх потреб

5) *Моніторинг якості та зворотний зв'язок.* Надзвичайно важливо продовжувати регулярно оцінювати якість навчальних програм та їх вплив на практичну діяльність службовців. Потрібно підтримувати та розвивати таку практику зворотного зв'язку, аби виявляти слабкі місця у програмах і робити їхні коригування. Також варто відстежувати довгостроковий ефект: як пройдені курси вплинули на результати роботи службовця, чи покращилась якість надання послуг підрозділом тощо. В ідеалі, ефективність навчання слід пов'язувати з показниками ефективності самого органу влади – таким чином принцип належного врядування стане вимірюваним результатом, досягнутим і завдяки розвитку персоналу.

Виконання цих заходів вимагатиме співпраці всіх зацікавлених сторін – органів державної влади (центральної і місцевої), НАДС, освітніх установ, міжнародних партнерів та самих державних службовців. Зокрема, активна участь науковців

та експертів у розробці програм, проведенні тренінгів, оцінці потреб є дуже цінною. Академічна спільнота може надати сучасні знання та методики навчання, провадити дослідження ефективності управління. Водночас практичний досвід самих службовців дозволяє краще розуміти, які компетентності реально потрібні на робочих місцях. Синергія науки і практики підвищить результативність системи навчання, що прямо піде на користь якості врядування в Україні.

Висновки. Забезпечення права на належне врядування є багатовимірним завданням, що передбачає поєднання належної інституційної спроможності, чітких правових гарантій і високої професійної компетентності публічних службовців. Система підвищення кваліфікації виступає одним з головних інструментів інституціоналізації зазначених вимог: саме через цілеспрямований розвиток знань, умінь і ціннісних установок забезпечується професійність, доброчесність і орієнтація органів влади на публічний інтерес.

Українська практика останніх років засвідчує формування засад сучасної моделі професійного розвитку: ухвалено стратегічні документи та методичні підходи, створено інституційну інфраструктуру, удосконалено механізми відбору й оцінювання освітніх програм. Це зумовило поступове зростання рівня компетенції значної кількості службовців, що безпосередньо позначається на якості політик і публічних послуг.

Водночас виявлено системні обмеження, які стримують ефективність навчання: недостатність і нерівномірність фінансування; слабкий зв'язок результатів навчання з кар'єрним просуванням та оплатою праці; нормативні бар'єри для конкуренції серед провайдерів; а також організаційно-технічні виклики дистанційних форматів. Подолання цих прогалин має стати коротко- та середньостроковим пріоритетом державної політики.

Отже, інвестиції у безперервний професійний розвиток є внеском у реальне забезпечення права на належне врядування: що вищий рівень підготовки кожного службовця, то більш законними, прозорими й результативними є управлінські рішення, а довіра громадян і спроможність держави до сталого розвитку зростають відповідно. Система підвищення кваліфікації покликана виконувати роль інституційного «мосту» між нормативними стандартами належного врядування та щоденною адміністративною практикою.

Література

1. Ткаля О.В. Розуміння належного врядування за сучасних умов. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. 2020. Т. 31 (70), № 2, ч. 2. С. 125–130. DOI: <https://doi.org/10.32838/2707-0581/2020.2-2/24>. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/part_2/26.pdf.
2. Олійник О. Традиції врядування у національному державотворенні: міфи й реальність. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2012. Вип. 1. С. 49–56.
3. Пухтецька А.А. Запровадження принципів та стандартів належного урядування у діяльності публічної адміністрації. Наукові записки. Т. 103. Юридичні науки. 2010. С. 36–40.
4. Новак-Каляєва Л.М. Сучасні тенденції до конвергенції в концепціях державного управління. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2013. № 1. С. 29–41.
5. Берназюк Я. Принцип належного урядування (good governance): поняття, зміст та значення. Конституціоналіст. 2021. № 8. С. 357–362. URL: <https://constitutionalist.com.ua/wp-content/uploads/2021/08/93.pdf>.

6. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

7. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: міжнародний договір від 27 червня 2014 р. № 984_011. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.

8. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

9. Public Service Training Systems in OECD Countries. SIGMA Papers: No. 16. Paris: OECD Publishing, 1997. 85 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/1997/01/public-service-training-in-oecd-countries_g17a1dcf/5kml619ljzzn-en.pdf.

10. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>.

11. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>.

12. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

13. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 02 листопада 2022 р. № 106-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/show/v0106859-22#Text>.

14. Професійне навчання державних службовців як запорука якісної державної політики (25.07.2025). ГО «Лабораторія законодавчих ініціатив». URL: <https://parlament.org.ua/analytics/profesijne-navchannya-derzhavnyh-služhbovciv>

15. Перов А. Правові засади професійного навчання державних службовців України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Юридичні науки*. 2019. № 22. С. 163–168. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/nov/19973/pierov.pdf>.

16. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17 листопада 2022 р. № 2073-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 15. Ст. 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>.

Анотація

Москаль Д. Д. Забезпечення права на належне врядування через систему підвищення кваліфікації державних службовців. – Стаття.

Стаття присвячена дослідженню ролі системи підвищення кваліфікації державних службовців у забезпеченні реалізації права громадян на належне врядування. Наголошується, що належне врядування (good governance) у сучасних демократичних державах набуває ознак фундаментального права, закріпленого у міжнародних та європейських документах (зокрема Хартії основоположних прав ЄС), а також в українському законодавстві. Реалізація цього права безпосередньо залежить від якості кадрового потенціалу публічної адміністрації, зокрема професійної компетентності, доброчесності та ціннісних орієнтацій державних службовців.

Проаналізовано міжнародні стандарти належного врядування та їх відображення в українських нормативно-правових актах та стратегічних документах уряду. Розглянуто розвиток інституційної архітектури професійного навчання – створення Вищої школи публічного управління, впровадження Порталу управління знаннями НАДС, формування мережі провайдерів освітніх послуг. Окреслено сучасні пріоритети у змісті програм (європейська інтеграція, цифрове врядування, запобігання корупції, гендерна рівність), а також позитивні результати, пов'язані з підвищенням рівня компетентності значної кількості службовців центральної влади та органів місцевого самоврядування.

Разом з тим, виявлено й проблемні аспекти функціонування системи. Насамперед йдеться про недостатнє фінансування та обмежений доступ до безкоштовних програм; не завжди актуальний зміст навчальних курсів; організаційні труднощі поєднання навчання з робочими обов'язками; технічні бар'єри дистанційних форматів; відсутність тісного зв'язку між результатами підвищення кваліфіка-

ції та кар'єрним просуванням службовців; нормативні обмеження, що ускладнюють залучення приватних та міжнародних освітніх провайдерів.

У висновках обґрунтовано, що подолання зазначених викликів потребує комплексних рішень: збільшення інвестицій у розвиток людського капіталу публічної служби; регулярного оновлення змісту програм з урахуванням сучасних викликів; інституційного закріплення стимулів до навчання; розширення конкуренції серед надавачів освітніх послуг; запровадження системного моніторингу ефективності навчання.

Зроблено висновок, що система підвищення кваліфікації має стати провідним інструментом інституціоналізації принципів належного врядування та гарантувати громадянам законне, прозоре й результативне функціонування державної влади і місцевого самоврядування. Її успішне функціонування прямо впливає на рівень довіри до влади та спроможність держави забезпечувати сталий демократичний розвиток в Україні.

Ключові слова: належне врядування; державна служба; професійний розвиток; підвищення кваліфікації; адміністративна спроможність; публічне управління; доброчесність; компетентність.

Summary

Moskal D. D. Ensuring the right to good governance through the system of professional development of civil servants. – Article.

The article examines the role of the professional development system for civil servants in ensuring the realization of citizens' right to good governance. It emphasizes that good governance in modern democratic states is increasingly recognized as a fundamental right, enshrined in international and European instruments (in particular, the Charter of Fundamental Rights of the European Union) as well as in Ukrainian legislation. The realization of this right directly depends on the quality of the human capital of public administration, specifically on the professional competence, integrity, and value orientations of civil servants.

The study analyzes international standards of good governance and their reflection in Ukrainian legal acts and government strategic documents. It considers the development of the institutional framework of professional training, including the establishment of the Higher School of Public Administration, the implementation of the Knowledge Management Portal of the National Agency of Ukraine for Civil Service (NACS), and the formation of a network of educational service providers. The article outlines current priorities in the content of training programs—such as European integration, digital governance, anti-corruption measures, and gender equality—and highlights positive outcomes related to raising the competence level of a significant number of central government officials and local self-government representatives.

At the same time, the study identifies problematic aspects of the system's functioning. These include insufficient funding and limited access to free programs; occasionally outdated or irrelevant course content; organizational challenges in balancing training with work responsibilities; technical barriers to online learning; the weak connection between training outcomes and career advancement; and regulatory constraints that hinder the involvement of private and international education providers.

The conclusions argue that overcoming these challenges requires comprehensive solutions: increasing investment in the development of human capital within the civil service; regularly updating program content in line with emerging governance challenges; institutionalizing incentives for continuous learning; expanding competition among training providers; and introducing systematic monitoring of training effectiveness.

It is concluded that the professional development system must become a leading instrument for institutionalizing the principles of good governance and ensuring lawful, transparent, and effective functioning of state authorities and local self-government. Its successful operation directly affects the level of public trust in government and the state's capacity to ensure sustainable democratic development in Ukraine.

Key words: good governance; civil service; professional development; training; administrative capacity; public administration; integrity; competence.

Дата надходження статті: 25.09.2025

Дата прийняття статті: 22.10.2025

Дата публікації: 27.11.2025