

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого
Кафедра адміністративного права

Національне агентство України з питань державної служби

Національна академія правових наук України
*Навчально-наукова лабораторія
дослідження проблем службового права*

Запорізький національний університет
Юридичний факультет

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
*Кафедра службового та медичного права
Навчально-наукового інституту права*

Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
Юридичний факультет

РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: ЗДОБУТКИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Збірник матеріалів
Всеукраїнської
науково-практичної конференції
до 10-ї річниці прийняття
Закону України «Про державну службу»**

Електронне наукове видання



Харків – 2026

УДК [342.9:35.07]"364"
Р45

*Рекомендовано
до поширення через мережу Інтернет
кафедрою адміністративного права
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого
(протокол № 6 від 22.12.2025 р.)*

Р е д а к ц і й н а к о л е г і я

Д. В. Лученко – д-р юрид. наук, проф.;
Ю. В. Георгієвський – д-р юрид. наук, проф.;
С. А. Федчишин – д-р юрид. наук, проф.;
М. С. Ковтун – канд. юрид. наук, доц.;
В. О. Спасенко – канд. юрид. наук, доц.

Р45 **Реформування** публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.). – Харків : НЮУ імені Ярослава Мудрого, 2026. – 282 с. – Електронне наукове видання. – <https://nauka.nlu.edu.ua/nauka/vnd/zbirnyku-naukovyh-konferenczij/>. ISBN 978-617-8198-19-0

У збірнику представлено наукові праці учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції «Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи», яка відбулась у Національному юридичному університеті імені Ярослава Мудрого 10 грудня 2025 р.

До збірника увійшли тези доповідей і повідомлень учасників конференції, що відображають результати їх наукових досліджень проблем реформування публічної служби в Україні.

Збірник розраховано на науковців, викладачів, практичних працівників, студентів, а також широке коло читачів, які цікавляться проблематикою публічної служби.

*Видається мовою оригіналу в авторській редакції.
Відповідальність за зміст наукової праці
несе її автор та науковий керівник.*

УДК [342.9:35.07]«364»
© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, 2026
ISBN 978-617-8198-19-0

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

Лученко Д. В. – д-р юрид. наук, професор, проректор з наукової роботи Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (м. Харків);

Алюшина Н. О. – кандидатка психологічних наук, доцентка, Голова Національного агентства України з питань державної служби (м. Київ);

Коломоєць Т. О. – докторка юридичних наук, професорка, член-кореспондент Національної академії правових наук України, заслужений юрист України, декан юридичного факультету Запорізького національного університету, завідувачка навчально-наукової лабораторії дослідження проблем службового права Національної академії правових наук України (м. Запоріжжя);

Вдовічен В. А. – д-р юрид. наук, професор, декан юридичного факультету Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича (м. Чернівці);

Берlach А. І. – д-р юрид. наук, професор, заслужений юрист України, професор кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка (м. Київ);

Георгієвський Ю. В. – д-р юрид. наук, професор, виконувач обов'язків завідувача кафедри адміністративного права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (м. Харків);

Федчишин С. А. – д-р юрид. наук, професор, професор кафедри адміністративного права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (м. Харків) – координатор конференції;

Бойко І. В. – кандидатка юридичних наук, доцентка, доцентка кафедри адміністративного права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (м. Харків);

Ковтун М. С. – кандидатка юридичних наук, доцентка, доцентка кафедри адміністративного права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (м. Харків) – відповідальна секретарка конференції;

Спасенко В. О. – кандидатка юридичних наук, доцентка, доцентка кафедри адміністративного права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (м. Харків)

ЗМІСТ

Вступне слово Голови Національного агентства України з питань державної служби Наталії Алюшиної.....	10
---	-----------

НАУКОВО-ПРАКТИЧНА ТРИБУНА

БЕРЛАЧ А. І.

Матеріальна відповідальність державних службовців: проблеми правового регулювання та шляхи вдосконалення.....	14
--	----

ГАЛУС О. О.

Визначення професійної компетентності службовців місцевого самоврядування: проблеми і перспективи правового регулювання.....	19
---	----

ГЕОРГІЄВСЬКИЙ Ю. В., ЩЕРБАКОВА О. Ю.

Проблема цифрової «псевдокомпетентності» публічних службовців.....	22
---	----

ГРИШИНА Н. В.

Принципи інклюзивності державної служби.....	26
--	----

ДАНИЛЕНКО-НЕГАРА Ю. С.

До визначення поняття «етична дилема» у законодавстві про державну службу.....	29
---	----

ДОБРЯНСЬКА Н. В.

Вимоги для вступу на публічну службу в контексті удосконалення законодавства	32
---	----

ДРУЦУЛ Т. І.

Професійна етика публічних службовців як чинник зміцнення довіри громадян до влади.....	35
--	----

ЗАДИРАКА Н. Ю., ЯЦУБА В. В.

Адміністративний та судовий контроль як гарантії належного функціонування публічної служби.....	37
--	----

ІГНАТЧЕНКО І. Г., РЯБЧЕНКО Я. С.

Європеїзація публічної служби України: імплементація стандартів і інституційна еволюція.....	40
---	----

ІЛЬНИЦЬКИЙ О. В.

Онтологічні правові засади дисциплінарного провадження щодо суддів за законодавством України.....	44
--	----

КІБЛИК Д. В., УМРИХІНА І. О.

Трансформація публічного управління в умовах агресії: правові засади функціонування місцевого самоврядування після деокупації.....	50
---	----

КОВБАС І. В., ПАВЧУК І. С.

Функціональна спеціалізація державних службовців військових адміністрацій: сучасний стан та напрями удосконалення.....	54
---	----

КОВТУН М. С.

Позитивна дискримінація у державній службі: переосмислення концепту та перспективи розвитку.....	58
---	----

КОЛОМОЄЦЬ Т. О.

Професійне навчання державних службовців в Україні: яким воно є і чи є резерви?.....	62
---	----

КОЛПАКОВ В. К.	
Морфологічна діагностика публічної служби: від принципів до практики.....	67
КОРНУТА Л. М.	
Запит на медіацію в державній службі: дослідження та розвиток.....	71
КРАЙНІЙ П. І.	
Забезпечення сталості та безперервності функціонування публічної служби в Ізраїлі: адміністративно-правовий аспект.....	74
КУЗЬ Т., РУСНЯК В.	
Принципи добросовісності та розсудливості як чинники формування доброчесної поведінки публічного службовця.....	78
ЛИТВИН Н. А.	
Сучасний стан реалізації гендерної політики в системі публічної служби в Україні.....	82
МАЦЕЛЮХ І. А.	
Європейський вектор публічного адміністрування України: історична традиція та сучасні виклики.....	84
МУЗА О. В.	
Стан та перспективи законодавчого регулювання конкурсних процедур на державній службі.....	88
НЕГАРА Р. В.	
Акт про призначення на посаду державної служби як адміністративний акт.....	91
ПРОНЕВИЧ О. С.	
Цифровізація як стратегічний імператив модернізації публічної служби.....	94
ПРОЦЬКО М. І.	
Особливості доказування в адміністративних справах щодо прийняття, проходження та звільнення з дипломатичної служби.....	100
РАДИШЕВСЬКА О. Р.	
Адміністративні суди: 20 років на варті судового захисту прав державних службовців.....	103
СИНЯВСЬКА О. Ю.	
Доброчесність державних службовців як основа запобігання корупції: досвід Фінляндії.....	107
СПАСЕНКО В. О.	
До питання розгляду адміністративних справ щодо спорів з приводу прийняття громадян на публічну службу, її проходження та звільнення з неї.....	112
СЬОМІНА В. А.	
Судовий захист прав осіб під час вступу на державну службу.....	114
ФЕДУРАК Н. С.	
Роль європейських принципів належного урядування у трансформації інституту публічної служби України.....	117
ФЕДЧИШИН С. А.	
Систематизація законодавства України про публічну службу: до постановки проблеми.....	121

ФЕНИЧ Я. В.

Цифрові рішення в антикорупційній політиці: вплив на ефективність публічної служби.....	125
---	-----

ХАБАРОВА Т. В.

Цифрова компетентність державного службовця.....	128
--	-----

ХОМИШИН І. Ю.

Професійна компетентність та професійний розвиток публічного службовця.....	130
---	-----

ЧЕРКУНОВ О. В.

Контрактна форма проходження служби в митних органах: баланс між гнучкістю управління та гарантіями державного службовця...	134
---	-----

ЧОРНА М. В.

Принцип меритократії в публічній службі: європейські вимоги та виклики для України.....	137
---	-----

ШЕВЧУК О. Р.

Антикорупційна стійкість державної служби: імплементація директиви ЄС 2019/1937 (whistleblowing) в українське законодавство.....	141
--	-----

ШЕВЧУК О. М.

Цифровізація митних органів як основа адаптації митних процедур до міжнародних стандартів.....	144
--	-----

ШИШКАРЬОВА О. Г.

Цифрова модернізація публічної служби в Україні.....	148
--	-----

ЯНЮК Н. В.

Щодо розуміння поняття «відносини публічної служби» в контексті нового адміністративно-процедурного законодавства.....	150
--	-----

Трибуна Молодого Вченого**АЛЛАХВЕРДІЄВА Р. Ш. Кузи**

Цифровізація як основа нової моделі публічної служби.....	154
---	-----

АНДРІЄВСЬКИЙ О. О.

Конституційний Суд України як гарант європейських стандартів верховенства права.....	157
--	-----

АНДРОЩУК А. Р.

Адміністративно-правове забезпечення проходження військової служби іноземцями та особами без громадянства.....	160
--	-----

БОНДАРЕНКО А. О.

Принцип професіоналізму в державній службі: розкриття змісту через механізм конкурсів.....	163
--	-----

ВАНДЯК А. І.

Правове регулювання державної служби в умовах децентралізації.....	166
--	-----

ГОРБУНОВ Р. О.

Особливості державної (публічної) служби під час воєнного стану...	169
--	-----

ГРИГОРЕНКО Б. В.

Меритократія як основа доброчесної та професійної публічної служби в Україні.....	172
---	-----

ГУМЕНЮК Ю. Г., СЕНЮК О. О.

Проблеми якості нормативних актів, ухвалених у прискореному порядку під час війни.....	176
--	-----

ЄФІМЕНКО К. О.

Публічне управління у сфері ППП у відновленні критичної інфраструктури України.....	178
---	-----

ЗАДВОРНИЙ Б. А.

Конституційне закріплення європейських стандартів публічної служби: порівняльний аналіз України та країн ЄС.....	181
--	-----

ІЩЕНКО О. О.

Проблеми правового регулювання конкурсного добору на публічну службу: виклики воєнного часу та повоєнні перспективи забезпечення рівного доступу.....	185
---	-----

КАРПЕНКО В. О.

Державна мова як конституційна цінність та елемент професійної компетентності публічних службовців в Україні.....	188
---	-----

КМІТА Н. А.

Організаційно-правові проблеми забезпечення доступу до правосуддя в Україні під час війни.....	191
--	-----

КОЛОМІЄЦЬ О. Е.

Етичні стандарти публічної служби та механізми контролю.....	195
--	-----

КОРОЛЯНЧУК І. В.

Оновлення парламентського нагородного законодавства України....	197
---	-----

КРІВЕЛЬОВА А. А.

Адміністративно-правові засади забезпечення публічної безпеки в умовах воєнного стану.....	200
--	-----

КУКУРУЗА Д. В.

Вплив лідерських якостей керівника на формування ефективної діяльності персоналу.....	203
---	-----

КУЛІЧЕНКО А. С.

Інституційні та правові засади використання штучного інтелекту в публічній службі України: виклики, ризики та перспективи.....	205
--	-----

КУРИЛЮК Ю. Л.

Атестація державних службовців як інструмент забезпечення доброчесності на публічній службі.....	209
--	-----

ЛАЗОРЕНКО Ю. О.

Процесуальні прогалини правового регулювання вирішення службових спорів: позиція Верховного Суду (до 10-річчя Закону України «Про державну службу»).....	212
--	-----

ЛУПУ С. С.

До визначення фактичної підстави матеріальної відповідальності державних службовців.....	219
--	-----

МАКАРОВ Є. О.

Антикорупційні інститути у системі контролю за діяльністю державних службовців.....	222
---	-----

МАРУСИК Ю. О.	
Використання штучного інтелекту в процесі ухвалення державно-управлінських рішень.....	224
МАХНО А. А.	
Європейський принцип політичної неупередженості: доктринальна інтерпретація та перспективи імплементації.....	227
МАХНО В. А.	
Забезпечення принципу гендерного паритету як елемент розбудови інклюзивної публічної служби.....	231
МЕЛЬНИКОВИЧ С. В.	
Адміністративна відповідальність публічних службовців.....	234
НАЗАРЕНКО О. П.	
Адміністративно-правовий статус та гарантії юридичної сили електронних адміністративних послуг.....	236
НЕЧМОГЛОД А. В.	
Принцип політичної неупередженості в державній службі.....	239
НОВИЦЬКИЙ Я. О.	
Трансформація правового статусу військовослужбовця як суб'єкта публічної служби в контексті євроатлантичної інтеграції.....	242
ОЛЬШЕВСЬКИЙ П. М.	
Інститут патронатної служби як частина публічної служби в системі органів судової влади України.....	245
ОМАРОВ А. А.	
Роль державної служби у здійсненні ефективної реалізації механізму адміністративно-правового регулювання у сфері забезпечення екологічної безпеки України.....	248
ПЕТРЕНКО Д. А.	
Цифровізація державної служби в Україні: досягнення, виклики та перспективи розвитку.....	252
ПОЛІЩУК Д. М.	
Забезпечення прозорості адміністративних процедур в органах публічної влади.....	255
РОГОЗА А. О.	
Публічна служба в умовах воєнного стану: правовий статус, особливості та ризики для системи державного управління.....	258
СЕНЮК О. О., КМІТА Н. А.	
Юридичні позиції КСУ щодо прийняття громадян на публічну службу, її проходження та звільнення з публічної служби.....	261
ТРОХИМЕЦЬ О. П.	
Проблеми законодавчого регулювання правового статусу членів Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг	265
ТЮКАНКІН О. О.	
Етичні та правові стандарти державної служби як інструмент протидії корупції в романо-германській системі права	268

ФЕДОРІНОВА Є. С.

Адміністративно-правові аспекти протидії корупції під час воєнного стану.....	271
--	-----

ЦИБКА А. А.

Інституційна незалежність Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг: кадрові ризики та виклики публічної служби.....	275
---	-----

ШКЕЛЕБЕЙ О.

Судовий контроль в адміністративному судочинстві – ключовий інструмент забезпечення верховенства права у публічно-владній площині.....	278
--	-----

**ВСТУПНЕ СЛОВО
ГОЛОВИ НАЦІОНАЛЬНОГО АГЕНТСТВА УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
НАТАЛІЇ АЛЮШИНОЇ**

Шановні колеги,

Шановні учасники та організатори конференції!

Для мене велика честь сьогодні звернутися до вас на Всеукраїнській науково-практичній конференції, присвяченій десятиріччю прийняття Закону України «Про державну службу». Цей закон став основою для створення в Україні професійної, політично неупередженої, прозорої та орієнтованої на громадян публічної служби.

Україна розпочала реформу державного управління одразу після Революції Гідності – поворотного моменту, який поставив країну на незворотний шлях до членства в ЄС. Незважаючи на триваючу агресію з боку росії, спрямовану на придушення європейських прагнень України, країна продемонструвала неабияку стійкість. З першого дня вторгнення інститути влади, державна служба та судова система продовжують ефективно функціонувати.

Реформа державної служби є одним із ключових викликів для будь-якої країни. Дійсно, успішність багатьох важливих трансформацій, потрібних для економічного зростання, залучення інвестицій та створення робочих місць у всіх регіонах, залежатиме дуже часто саме від людей. Від їх волі, доброчесності, цінностей та мотивації. Від цього залежить і спроможність органів державної влади розробляти й реалізовувати ефективну державну політику.

Закон України «Про державну службу» є неймовірним результатом колективної роботи величезної кількості експертів. До його підготовки були залучені десятки, якщо не сотні професіоналів, які присвятили свої знання, час і досвід, щоб створити фундамент для сучасної та ефективної державної служби. Кожна стаття цього закону, кожне формулювання є результатом кропіткої праці, консультацій, дискусій і компромісів.

Для мене ж цей закон має ще й особливе значення. Він став історією мого персонального професійного шляху. Можливо хтось із присутніх знає, багато років я викладала в Національній академії державного управління при Президентові України. Тоді, після прийняття нового закону, Національне агентство України з питань державної служби у співпраці із одним із міжнародних партнерів, звернулося до мене з пропозицією розробити та прочитати навчання по новому закону для служб управління персоналом. Я досі пам'ятаю як я вперше зайшла в аудиторію до служб управління персоналом. Тоді ще не вся нормативно-правова база та методологія були напрацьовані. Дуже часто, у нас було більше запитань чим відповідей. Це були жваві дискусії, ми розбирали

цілі кейси та моделювали як має виглядати робота з персоналом за новим законом.

Після цього проекту, я настільки перейнялася цим питанням, що згодом, пройшла конкурс та стала директором Генерального департаменту НАДС який і продовжив реалізацію цього Закону.

І вже, прийшовши на державну службу на посаду Директора Департаменту, який відповідає за управління персоналом, я зрозуміла: це був правильний шлях. Я долучилися до тих, хто не лише навчав, але й напругу впливав на формування політики.

Вже будучи Головою Агентства, нам вдалося піти далі. І я щиро радію, що нам вдалося напрацювати новий Закон «Про службу в ОМС», який у 2023 році був підтриманий Парламентом. Це важливо, оскільки на моє глибоке переконання, Закон «Про державну службу», і Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування» мають бути близькими по духу одне одному, звісно ж враховуючи свої особливості проходження служби.

У 2015 році ми ухвалили не просто закон, ми обрали модель публічної служби, яка відповідає європейським стандартам належного врядування, а також принципам державного управління SIGMA, з якими ми активно працюємо не один рік. Десять років тому ми навряд чи могли уявити, яких випробувань зазнає держава. Повномасштабна агресія росії поставила перед системою державного управління безпрецедентні виклики.

Державні службовці працюють під обстрілами, евакуюють документи та архіви, організовують критичні сервіси, відновлюють адмінпослуги у звільнених громадах. Фактично саме сьогодні формується нова культура служіння - культура стійкості, гнучкості та відповідальності.

Відновлення публічної служби на деокупованих територіях – це окремий і надзвичайно важливий напрям роботи. Ми бачимо, наскільки критичною є швидка реінтеграція інституцій влади для громади, яка повернулася до нормального життя. І тут роль професійного державного службовця є ключовою.

Паралельно ми продовжуємо рух до Європейського Союзу. Рекомендації SIGMA, вимоги Європейської Комісії, стандарти професійної доброчесності, прозорості та відкритості... Усе це визначає наші сьогоднішні рішення та майбутні кроки.

У жовтні минулого р. та у вересні цього р. я мала честь брати участь у переговорному процесі, виступаючи у Брюсселі під час двосторонніх зустрічей України та Європейської Комісії. Ці зустрічі відбувалися в рамках офіційного скринінгу відповідності законодавства України праву ЄС, зокрема за розділом «Реформа державного управління» та розділом 22 «Регіональна політика та координація структурних інструментів».

Це була надзвичайна відповідальність, і мушу зізнатися – я переживала як ніколи, адже усвідомлювала важливість цього процесу не лише для себе чи для НАДС, а для всієї державної служби. Я розуміла, що не мала права підвести. І нам це вдалося.

За результатами скринінгу було затверджено Дорожню карту з питань реформи державного управління. Дорожня карта РДУ ґрунтується на ключових зовнішніх оцінках, зокрема на висновках та рекомендаціях оцінок ОЕСР/SIGMA, рекомендаціях щодо РДУ з двох останніх Звітів про розширення ЄС щодо України, а також висновках, отриманих під час двостороннього скринінгу РДУ, проведеного у 2024 році.

Як наслідок, реалізація запропонованих у Дорожній карті РДУ стратегічних результатів та необхідних заходів дозволить забезпечити дотримання інституційних зобов'язань членства в ЄС, включаючи розбудову спроможної, професійної та вмотивованої державної служби.

Тут ми говоримо і про створення надійної системи набору та відбору кадрів на основі професійних компетентностей, що забезпечує доброчесність; і про покращення утримання та мотивації персоналу через комплексну реформу оплати праці на державній службі; розширення можливостей для навчання та розвитку; і звісно ж цифровізації практики управління персоналом з метою підвищення ефективності та прозорості.

Як ви можете побачити, ми працюємо над тим, щоб система державної служби відповідала європейським принципам.

І, звісно, я не можу не згадати про організаційну культуру. Адже скільки б ми не говорили про букву закону, без культури в організаціях далеко не просунемося. Європейці інколи в кулуарах кажуть, у вас є чудові закони, проте важливо їх правильно втілювати. В цьому щось є. І це дуже часто про культуру теж.

За десять років дії закону ми отримали цінний практичний досвід і розуміння того, що потребує удосконалення. Він неодноразово зазнавав змін. Інколи невеликих, а інколи досить кардинальних. Були приклади, коли доводилося відвойовувати і повертати те що було раніше.

Звичайно, будуть і нові виклики. А отже і нові зміни до Закону. Це нормально. Ми працюємо, вдосконалюємося, з'являються нові інструменти та технології.

Хіба 10 років тому ми розмірковували про те, як ШІ буде оптимізовувати ті чи інші процеси в нашій роботі? Сьогодні ми розбудовуємо свою Інформаційну систему управління людськими ресурсами, яка оптимізує велику кількість роботи, робить державну службу більш відкритою та прозорою. 10 років тому, не йшла мова, про те що вакансії державної служби та служби в органах місцевого самоврядування будуть зібрані в одному місці.

І сьогодні, ми є частиною великих та глобальних змін. Наскільки вони будуть успішними – залежить від нас із вами. Важливо усе, що ми робимо. Як навчаємо та як навчаємося. Яку нормативку ми пишемо та як ми її реалізуємо.

Які цінності стоять за цими законами та наскільки ми встигаємо за потягом, який несеться на повному ході. Знати б інколи ще куди)

Разом з тим, цей час, час невизначеності – це час сміливих та рішучих. І від нас з вами залежить, що нас чекає попереду.

Тільки спільними зусиллями ми зможемо побудувати ефективну, доброчесну, сучасну та стійку державну службу, гідну нашої країни та її громадян.

Дякую за увагу!

НАУКОВО-ПРАКТИЧНА ТРИБУНА

БЕРЛАЧ *Анатолій Іванович,*
 д-р юрид. наук, проф.,
 заслужений юрист України,
 професор кафедри службового та медичного права
 Навчально-наукового інституту права
 Київського національного університету
 імені Тараса Шевченка
 (м. Київ, Україна)

МАТЕРІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Прийняття Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. [1] стало важливим кроком у європеїзації вітчизняного законодавства про публічну службу. Однак детальний аналіз механізму юридичної відповідальності державних службовців засвідчує системні вади, які фактично нівелюють принцип індивідуальної відповідальності, закріплений у ст. 61 Конституції України [2].

При цьому основний парадокс сучасного стану правового регулювання полягає у тому, що при скасуванні судами незаконних рішень державних службовців та виплаті державою з бюджету мільйонів гривень на відшкодування шкоди, заподіяної протиправними діями чиновників, самі винні особи (державні службовці) залишаються практично непокараними. Вони не несуть реальної матеріальної відповідальності, що підриває саму ідею соціальної та правової держави.

Проблеми законодавчого регулювання матеріальної відповідальності. Законом України «Про державну службу» у Главі 3 врегульовано механізм матеріальної відповідальності: шкода відшкодовується спочатку за рахунок держави, але потім держава має право зворотної вимоги до винного службовця. Більше того, законом передбачено також порядок звернення з такою вимогою, строки та процедуру досудового врегулювання [1]. Разом з тим, практика застосування цих положень засвідчує їх недостатню дієвість.

Найбільш принциповою проблемою є обмеження законодавцем матеріальної відповідальності державного службовця виключно випадками умисного заподіяння шкоди, однак доведення умислу у діях державного службовця вимагає при цьому заглиблення у психологічну складову його поведінки, встановлення внутрішнього ставлення до наслідків прийнятого рішення. Якщо у кримінальному процесі для цього існує розвинений інструментарій, то в рамках цивільного судочинства таких можливостей практично немає, і як результат, державний

службовець може діяти з грубою недбалістю, нехтувати своїми обов'язками, приймати очевидно незаконні рішення – і при цьому залишатися поза межами матеріальної відповідальності. Така ситуація створює атмосферу фактичної безкарності.

Разом з тим, як показує практика у випадках доведення умислу, законодавець передбачив численні обставини, які дозволяють зменшити розмір відшкодування або взагалі звільнити службовця від відповідальності. Нормами Закону передбачено, що суд має враховувати майнове становище службовця, співвідношення розміру шкоди до його заробітної плати, ризик виникнення шкоди, досвід державної служби, накази від керівництва. На нашу думку, такий підхід є помилковим і таким, що суперечить базовим принципам справедливості, оскільки створює ситуацію необмеженого дискреційного простору для зменшення розміру відшкодування.

Процедурні аспекти реалізації права зворотної вимоги також становлять серйозну перешкоду. Так законодавець передбачив, що керівник державної служби вносить державному службовцю письмову пропозицію про відшкодування шкоди, і лише у випадку відмови справа може потрапити до суду [1]. Практика свідчить, що керівники державної служби вкрай рідко виявляють ініціативу щодо пред'явлення зворотних вимог до своїх підлеглих, оскільки корпоративна солідарність виявляється сильнішою за вимоги закону.

Статистичні дані підтверджують масштаб досліджуваної нами проблеми, зважаючи на те, адміністративні суди щор. розглядають десятки тисяч справ про оскарження рішень органів публічної адміністрації, при цьому значна їх частина визнається незаконними і скасовується. В окремих сферах, зокрема у податкових спорах, відсоток скасованих рішень сягає сорока і більше відсотків. При цьому випадки реального застосування інституту зворотної вимоги до державних службовців є поодинокими.

Як справедливо зазначає академік Н. М. Онищенко, в суспільстві, де відсутні справжні демократичні засоби забезпечення прав та свобод людини, де сильні прояви криміналізації, корупційні схеми, стверджувати про гармонійний розвиток громадянського суспільства та правової держави є некоректним [3].

Європейський досвід правового регулювання відповідальності публічних службовців. Конституція Австрії у ст. 23 встановлює відповідальність держави за шкоду, завдану протиправною поведінкою службовців. Принципово важливим є те, що ця відповідальність настає не лише у випадку умислу, а й у випадку грубої недбалості. При цьому, Цивільний кодекс Австрії містить широке визначення шкоди – як будь-якого збитку, який може бути завданий як діями, так і бездіяльністю, як умисно, так і з необережності [4]. Зазначимо також, що австрійське право не створює штучних бар'єрів для притягнення винних осіб до

відповідальності.

Аналогічний підхід застосовується і в Німеччині. Так, нормами ст. 34 Конституції встановлено механізм відповідальності публічних службовців за неправомірні рішення, не обмежуючи її виключно умислом [4].

Як бачимо, принциповою відмінністю європейського підходу є встановлення матеріальної відповідальності не лише за умисні дії, а й за грубу недбалість, що дозволяє охопити значно ширше коло випадків протиправної поведінки державних службовців.

Водночас в Україні маємо загальні норми, які через свою неконкретність фактично не працюють, відсутність спеціального законодавчого регулювання та судової практики у цій сфері. Це, на нашу думку, створює атмосферу безкарності, яка деморалізує сумлінних службовців.

Варто наголосити, що позитивним кроком у цьому стало прийняття 7 грудня 2017 р. змін до Податкового кодексу України, які встановили, що посадова або службова особа контролюючого органу несе перед державою відповідальність у порядку регресу через незаконні рішення [5]. Однак це нововведення стосується лише діяльності контролюючих органів, тоді як в інших сферах публічного адміністрування механізм відповідальності залишається неефективним.

Теоретико-правовий аналіз проблеми. Вітчизняні теоретики права визначають правопорушення як неправомірне, протиправне, суспільно небезпечне винне діяння, за вчинення якого настає юридична відповідальність [6]. Так, проф. М. І. Козюбра наголошував на необхідності розмежування понять правопорушення і порушення закону, розглядаючи перше крізь призму справедливості, моралі та загальнолюдських цінностей [7].

Прийняття державним службовцем незаконного рішення, яке потім скасовується судом, безперечно містить усі елементи складу правопорушення: протиправність, суспільну шкідливість, деліктоздатність суб'єкта, вину. Проте відсутня найважливіша складова – санкція, тобто реальне покарання. Тоді як правопорушення без санкції є лише декларацією, правилом без забезпечувального механізму.

Кодекс адміністративного судочинства України визначає завданням адміністративного судочинства захист прав від порушень з боку суб'єктів владних повноважень [8]. Суди успішно виконують це завдання, скасовуючи незаконні рішення, визнаючи дії протиправними, зобов'язуючи відновити права. Однак скасування незаконного рішення – лише половина справи. Друга половина – притягнення до відповідальності того, хто його прийняв. Саме тут система і дає збій.

Показовою є норма ст. 30 Митного кодексу України, яка встановлює відповідальність посадових осіб за неправомірні рішення у формі класичної банкетної норми: «Посадові особи несуть кримінальну, адміністративну, дисциплінарну відповідальність відповідно до закону»

[10]. Така норма нічого не встановлює, а просто відсилає до інших законів, і закономірно не працює на практиці.

Вітчизняна дослідниця О. П. Гетманець влучно зазначає, що Податковий кодекс містить детальний перелік обов'язків платників та санкцій, але практично нічого не говорить про відповідальність самих контролюючих органів, внаслідок чого платники податків і контролюючі органи опиняються в явно нерівному становищі [11]. Тоді, як наголошують вітчизняні вчені, одним із фундаментальних принципів будь-якої юридичної відповідальності є невідворотність покарання – жодне правопорушення не повинно залишатися безкарним [9]. Однак у сфері відповідальності державних службовців цей принцип системно порушується.

Пропозиції щодо вдосконалення правового регулювання. На підставі проведеного аналізу чинного законодавства, судової практики та європейського досвіду можна сформулювати пропозиції щодо вдосконалення правового регулювання матеріальної відповідальності державних службовців в Україні.

По-перше, необхідно внести зміни до ст. 80 Закону України «Про державну службу», розширивши при цьому підстави матеріальної відповідальності державних службовців шляхом включення до них не лише умисного заподіяння шкоди, а й заподіяння шкоди внаслідок грубої недбалості. Закон повинен чітко визначити, що під грубою недбалістю в діяльності державного службовця розуміється: невжиття очевидних заходів для з'ясування обставин справи; неперевірка достовірності інформації, на підставі якої приймалося рішення; неврахування норм законодавства, які безпосередньо регулюють спірні відносини; ігнорування висновків юридичної служби органу; прийняття рішення у сфері, в якій службовець не має достатньої кваліфікації, без звернення за консультацією до фахівців.

По-друге, необхідно суттєво обмежити дискреційні повноваження суду щодо зменшення розміру відшкодування або звільнення від відповідальності. Закон має виходити з принципу повного відшкодування заподіяної шкоди, а можливість зменшення має бути винятком, а не правилом. Майнове становище державного службовця може братися до уваги лише при визначенні порядку відшкодування – одноразово чи частинами, – але не при визначенні самого розміру відшкодування.

По-третє, доцільно запровадити обов'язкове страхування професійної відповідальності державних службовців. В Україні вже існує така практика для окремих категорій фахівців. Згідно зі ст. 28 Закону України «Про нотаріат», приватні нотаріуси зобов'язані страхувати свою цивільно-правову відповідальність [12]. Поширення цього підходу на державних службовців забезпечило б реальне відшкодування шкоди потерпілим навіть у випадках відсутності у державного службовця достатніх власних коштів, створило б додатковий стимул до сумлінного

виконання обов'язків через залежність розміру страхових внесків від кількості страхових випадків, залучило б страхові компанії до контролю за діяльністю державних службовців.

По-четверте, необхідно посилити зв'язок між матеріальною та дисциплінарною відповідальністю державних службовців. Системне прийняття рішень, які скасовуються судами, має автоматично ставити питання про відповідність займаній посаді. Якщо протягом р. більше певної кількості рішень державного службовця були скасовані судом як незаконні, це має становити підставу для звільнення за невідповідність посаді незалежно від наявності умислу чи грубої недбалості.

По-п'яте, необхідно змінити саму культуру державної служби, подолати корпоративну солідарність, яка захищає порушників. Керівники державної служби повинні усвідомлювати, що притягнення підлеглих до відповідальності за неправомірні дії є нормальною практикою правової держави, проявом поваги до права та громадян, виконанням власних службових обов'язків.

Висновки. Ефективна система юридичної відповідальності державних службовців є необхідним елементом правової держави та практичним інструментом захисту прав людини і громадянина, тоді як за відсутності працюючого механізму такої відповідальності неможливе формування справді правової держави. Реформування публічної служби має обов'язково включати створення дієвого механізму відповідальності державних службовців, оскільки без цього всі інші реформи виявляться малоефективними.

Зазначимо, що в Україні відбувається поступове утвердження принципу верховенства прав, свобод та інтересів людини у сфері публічно-правових відносин. Однак захист має бути не лише через скасування незаконних рішень у судах, – а й превентивним – через реальну загрозу відповідальності для тих, хто ці незаконні рішення приймає. Тільки за таких умов можна говорити про справжню перемогу принципу верховенства права, про визнання Людини, її життя і здоров'я, честі і гідності найвищою соціальною цінністю в державі.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.
2. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
3. Теорія держави і права. Академічний курс : підручник / за ред. О. В. Зайчука, Н. М. Оніщенко. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 688 с.
4. Berlacz A. I. *Odnośnie odpowiedzialności podmiotów administracji publicznej za naruszenie praw, wolności i interesów osób fizycznych, praw i interesów osób prawnych w sferze stosunków publicznoprawnych*. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2016. № 2. С. 50–54.

5. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. №№ 13-17. Ст. 112.
6. Мацелюх І. А. Поняття «правопорушення» у вітчизняній та зарубіжній теоретико-правовій спадщині. *Адміністративне право і процес*. 2016. № 4 (18). С. 119–124.
7. Загальна теорія права : підручник / за заг. ред. М. І. Козюбри. Київ : Ваіте, 2015. 392 с.
8. Кодекс адміністративного судочинства України : Кодекс України від 06.07.2005 р. № 2747-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. №№ 35-37. Ст. 446.
9. Податкове право : навч. посіб. / Г. В. Бех, О. О. Дмитрик, Д. А. Кобильнік та ін. ; за ред. М. П. Кучерявенка. Київ : Юрінком Інтер, 2004. 400 с.
10. Митний кодекс України : Кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. №№ 44-48. Ст. 552.
11. Гетманець О. П. Правові питання відповідальності посадових осіб контролюючих органів в оподаткуванні. *Адміністративне право і процес*. 2013. № 1(3). С. 119–134.
12. Про затвердження Порядку і правил проведення обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності приватного нотаріуса : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.08.2015 р. № 624. *Офіційний вісник України*. 2015. № 70. Ст. 2300.

ГАЛУС Олена Олександрівна,
канд. юрид. наук, доц.,
завідувачка кафедри конституційного,
адміністративного та фінансового права
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова
(м. Хмельницький, Україна)

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СЛУЖБОВЦІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Професійна компетентність службовців місцевого самоврядування є однією з ключових категорій сучасної публічної служби, адже саме вона визначає здатність органів місцевого самоврядування ефективно виконувати свої функції, забезпечувати належний рівень управління та надання публічних послуг. У законодавстві України проблема професійної компетентності тривалий час залишалася недостатньо врегульованою, що зумовлювало формальний характер процедур атестації та відсутність системного підходу до розвитку кадрового потенціалу. Прийняття 02.05.2023 р. нового Закону України «Про службу в органах місцевого

самоврядування» [1], який набере чинності через шість місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні, стало важливим кроком у напрямі реформування, адже він унормує визначення професійної компетентності та закладе правові механізми її формування й розвитку [2, с. 90–91].

Нині діючий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 р. [3]

лише передбачає атестацію службовців місцевого самоврядування один раз на чотири роки, яка має рекомендаційний характер і не створює системи постійного моніторингу компетентності [2, с. 91]. Такий підхід не відповідає сучасним вимогам до публічної служби, адже не дозволяє своєчасно виявляти проблеми у професійній діяльності та оперативно реагувати на них. Новий Закон ж запровадив щорічне оцінювання результатів службової діяльності, що стане правовим інструментом системного управління професійною компетентністю.

У новому Законі у ст. 2 дається визначення професійної компетентності як здатності особи у межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку [1]. Це визначення має комплексний характер, адже охоплює не лише технічні чи освітні характеристики, але й етичні стандарти, професійну поведінку та здатність до особистісного розвитку. Таким чином, компетентність розглядається як багатовимірна категорія, що відповідає європейським стандартам публічної служби, де акцент робиться на комплексному поєднанні знань, навичок, цінностей та управлінських здібностей.

Проблеми правового регулювання професійної компетентності службовців місцевого самоврядування існують вже довгий час. Так, не існувало єдиної системи оцінювання результативності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, що спричиняло суб'єктивність та нерівність у кадрових процесах. Атестація, яка проводилася раз на чотири роки, мала лише рекомендаційний характер і фактично не створювала реальних правових наслідків для службовців. Крім того, професійний розвиток залишався поза межами правового регулювання, що негативно впливало на мотивацію до підвищення кваліфікації та вдосконалення компетентностей. У результаті виникала ситуація, коли формально компетентні працівники не завжди відповідали сучасним вимогам управління та потребам територіальних громад.

Новий Закон пропонує вирішення цих проблем через запровадження щорічного оцінювання результативності діяльності, яке здійснюється на основі завдань органу місцевого самоврядування, планів його роботи та посадових обов'язків конкретного службовця. Результати оцінювання мають форму негативної, позитивної або відмінної оцінки з

обґрунтуванням, що забезпечує прозорість і юридичну визначеність процедури. У разі отримання відмінної оцінки службовець підлягає преміюванню та може бути призначений на вищу посаду в межах своєї категорії, що створює правові гарантії кар'єрного зростання. Негативна оцінка ж не призводить до звільнення, як у випадку державної служби, а лише обмежує застосування заходів заохочення та присвоєння чергового рангу протягом р.. Такий підхід є більш гнучким і спрямованим на збереження кадрового потенціалу, водночас стимулюючи службовців до вдосконалення професійних навичок.

Важливим є прийняття низки підзаконних нормативно-правових актів, спрямованих на врегулювання окремих кадрових процедур, передбачених новим Законом. Зокрема, заслуговує на особливу увагу наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.03.2025 р. № 34-25 «Про затвердження Типового порядку проведення конкурсу на зайняття посад службовців місцевого самоврядування» [4], в якому проведення конкурсу на зайняття посад службовців місцевого самоврядування та питання визначення їх професійної компетентності врегульовано досить чітко. Типовий порядок закріплює, що метою конкурсу є добір осіб, які відповідають вимогам професійної компетентності та здатні якісно виконувати посадові обов'язки. Вимоги до компетентності поділяються на загальні (освітній рівень і досвід роботи, визначені Законом) та спеціальні (конкретні знання й навички, які встановлює керівник служби в умовах конкурсу з урахуванням професійних стандартів). Для оцінювання рівня відповідності кандидатів застосовуються методи тестування, співбесіди, а для посад категорії І застосовуватиметься також виконання ситуаційного завдання. Конкурсна комісія на основі цих інструментів визначатиме загальний рейтинг кандидатів і ухвалюватиме рішення про переможця. Таким чином, Типовий порядок забезпечить правову визначеність критеріїв компетентності, прозорість процедур та уніфікацію підходів до добору кадрів у місцевому самоврядуванні.

Перспективи правового регулювання професійної компетентності полягають також у подальшій гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами, розширенні інструментів оцінювання та розвитку компетентності, а також у впровадженні цифрових технологій для моніторингу результативності діяльності. Важливим напрямом є створення єдиної системи професійного навчання та підвищення кваліфікації, яка б охоплювала всі рівні місцевого самоврядування та забезпечувала рівні можливості для службовців незалежно від територіальної громади. Крім того, перспективним є розвиток правових механізмів стимулювання інноваційної діяльності та впровадження нових управлінських практик, що сприятиме формуванню компетентних і сучасних кадрів.

Отже, визначення професійної компетентності службовців місцевого

самоврядування у новому законодавстві слід розглядати як вагомий етап у формуванні сучасної моделі муніципальної служби. Такий підхід сприяє забезпеченню прозорості кадрових процесів, закріпленню юридичних гарантій для муніципальних службовців, створенню мотиваційних механізмів та поступовому наближенню української системи місцевого самоврядування до європейських стандартів. У перспективі правове регулювання професійної компетентності має потенціал стати фундаментом для підвищення ефективності діяльності органів місцевої влади та зміцнення суспільної довіри до інститутів публічної служби.

Список використаних джерел

1. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 р. № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20?find=1&text=%D0%BE%D1%81%D0%B2#Text>.
2. Новації Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02.05.2023 р.: коментарі та порівняльний аналіз (посібник). URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/935/Posibnyk_sluzhba_v_oms.pdf.
3. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
4. Про затвердження Типового порядку проведення конкурсу на зайняття посад службовців місцевого самоврядування : наказ НАДС від 05.03.2025 р. № 34-25. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0542-25#Text>.

ГЕОРГІЄВСЬКИЙ Юрій Валентинович,
 д-р юрид. наук, проф.,
*виконувач обов'язків завідувача кафедри адміністративного права
 Національного юридичного університету
 імені Ярослава Мудрого
 (м. Харків, Україна)*

ЩЕРБАКОВА Ольга Юріївна,
 канд. юрид. наук,
*перекладачка ТОВ «ТОРДЕН»,
 (м. Гіссен, Німеччина)*

ПРОБЛЕМА ЦИФРОВОЇ «ПСЕВДОКОМПЕТЕНТНОСТІ» ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

22 травня 2018 р. Європейський Парламент і Рада ЄС ухвалили Рамкову програму оновлених ключових компетентностей для навчання

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

впродовж життя (2018/С 189/01), в якій цифрова компетентність визнана однією з восьми ключових компетентностей для повноцінного життя та діяльності громадян ЄС.

Через конституційно визнаний курс нашої держави на євроінтеграцію наша держава має забезпечувати «європеїзацію» національного законодавства, через що як ніколи актуальними постають виклики, що пов'язані з цифровізацією публічної служби.

Для впорядкування правового регулювання та забезпечення цифрового розвитку Кабінет Міністрів України 03.03.2021 р. схвалив Концепцію розвитку цифрових компетентностей і план заходів з її реалізації, що стало черговим логічним кроком у межах державної політики цифрової трансформації [1]. Реалізацію цієї Концепції було розраховано на період до 2025 р. В цій Концепції було виявлено відсутність системи та опису цифрової компетентності (рамки цифрової компетентності) та й інші проблеми, що напряду з неї впливають, зокрема, відсутність вимог до рівнів володіння цифровими навичками та цифровими компетентностями різних категорій працівників, єдиних підходів до визначення цифрових компетентностей у професійних стандартах, єдиних вимог до освітніх програм з розвитку інформаційно-цифрової компетентності фахівців різних професій, єдиних вимог до цифрових компетентностей в системі освіти, вимог до цифрової компетентності в професійних стандартах, системи індикаторів для моніторингу стану розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей.

Своєю чергою у межах цього напряду державної політики визначальною подією стало схвалення Урядом України 02.12.2020 р. Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, реалізацію якої було передбачено на період до 2030 р. [2]. Саме в цій Концепції було діагностовано проблеми низького рівня цифрової грамотності та відсутності єдиних підходів, що застосовуються при визначенні критеріїв етичності під час розроблення та використання технологій штучного інтелекту для різних галузей, видів діяльності та сфер національної економіки в межах вище згаданої Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні. Також в ній в якості пріоритетного напряду реалізації впровадження технологій штучного інтелекту, зокрема, у сфері публічного управління.

Таким чином, реалізацію концепцій між собою в часовому вимірі синхронізовано не було, а це, на наш погляд, є проблемою: не можна бути компетентним у тому, чого ще не існує. Оскільки первісним є виникнення цифрової технології (зокрема, штучного інтелекту), далі слідує її впровадження в різні сфери суспільного життя (зокрема, в сферу публічної служби), а потім відбувається опанування публічними службовцями, то розвиток цифрових компетентностей природно має невпинно слідувати за розвитком штучного інтелекту. Отже, план

реалізації концепції цифрових компетентностей має бути розрахованою на період триваліший, ніж період впровадження положень концепції розвитку штучного інтелекту.

На наш погляд, намагання встановити саме єдині підходи, вимоги, індикатори цифрових компетентностей викликає сумніви. По-перше, сферою публічної служби охоплено різні її види, очевидними є відмінності в проходженні служби службовцями в системі органів виконавчої влади у порівнянні з проходженням служби суддями чи пр.рорами, військовослужбовцями чи особами рядового і начальницького складу правоохоронних органів, а тому цілком природним є відмінності в цифрових компетентностях різних видів публічних службовців.

По-друге, Кабінет Міністрів України через профільне міністерство (Мінцифри) формує і реалізує державну політику у сфері цифрової трансформації. Разом з тим, в системі державних органів є ті, що в системі органів виконавчої влади не перебувають і Урядові не підпорядковуються, а отже й позбавлені відповідного владного впливу з його боку. Приміром, суди чи ті органи, що перебувають в підпорядкуванні Президента України.

Зазначимо, що вже у грудні 2021 р. Міністерство цифрової трансформації оприлюднило Рамки цифрових компетентностей, зокрема, й державних службовців. Слід зазначити, що інформація про затвердження таких документів як нормативно-правових актів в офіційних джерелах відсутня.

Разом з тим, як зазначено в самій Рамці цифрових компетентностей для державних службовців, її опис можна вважати до певної міри стандартом та довідником із цифрових компетентностей для державних службовців України, що окреслюють певний обсяг знань, умінь і практичних навичок, необхідних широкому колу державних службовців для достойної конкуренції на українському і європейському ринку праці та комфортного використання сучасних досягнень цифрових технологій [3].

Серед сфер цифрової компетентності державних службовців особливу увагу привертає робота з цифровим контентом, а серед компетентностей відповідно створення цифрового контенту, управління даними, інформацією та цифровим контентом, творче використання цифрових технологій задля пошуку інноваційних рішень та критичне оцінювання та інтерпретація даних/інформації. Останнє хоч і віднесено умовно до сфери комп'ютерної та інформаційної грамотності, але оскільки компетентності представлено як наскрізні, то їх можна розглядати і в сфері роботи державних службовців із цифровим контентом.

Відомо, що вказана Рамка цифрових компетентностей державних службовців з моменту її оприлюднення не оновлювалась, а тому, зважаючи на наші попередні висновки про те, що розвиток цифрових компетентностей має невпинно слідувати за розвитком цифрових технологій, певною мірою втратила свою актуальність. Вона, приміром, не враховує сучасні ризики масштабування цифровізації у повсякденному

житті публічних службовців. На нашу думку, коли публічний службовець як звичайна людина звикає до повсякденного застосування цифрових інструментів (ChatGPT), заснованих на генеративному штучному інтелекті (General AI, Super AI), то відмовиться від їх застосування, змінювати навички та обмежувати себе в такому застосуванні під час службової діяльності є для нього складним випробуванням. Така залежність публічних службовців від цифрових інструментів, заснованих на генеративному штучному інтелекті в повсякденному житті, може призводити до нездатності самостійно вирішувати робочі завдання, що передбачають застосування високих когнітивних здібностей, а отже і до стану, який можна визначити як «цифрова псевдокомпетентність».

Сприяє її поширенню є якщо і не поверховість, то певною мірою застарілість вказаної Рамки та її дескрипторів, які відповідають за основну змістовну наповнюваність відповідної структурної одиниці цієї рамки чи її компонентів. Приміром, за такою сферою компетентності як робота з даними та цифровим контентом розробка цифрового контенту передбачає здатність працювати з документами в різних цифрових форматах. Розуміти переваги і обмеження кожного виду мультимедіа, вміти створювати цифрові ресурси відповідно до посадових обов'язків (аналітичні звіти, презентації, доповіді тощо). Управління даними, інформацією та цифровим контентом передбачає вміння зберігати, накопичувати, впорядковувати, архівувати цифрові ресурси та дані різних типів. Змінювати, уточнювати, вдосконалювати та інтегрувати інформацію та контент у наявний масив знань для створення нових, оригінальних і відповідних знань та контенту, а творче використання цифрових технологій використовувати цифрові засоби та технології для створення нових ресурсів, сервісів і внесення інноваційних змін у наявні процеси та послуги (ФБ сторінки, спільноти практик, аналітичні курси тощо). На нашу думку, визначені Рамкою рівні володіння від базових (A1 і A2) до високих (C1 і C2) як раз і створюють реальну небезпеку залежності державних службовців від системного застосування цифрових інструментів, заснованих на штучному інтелекті.

На підставі викладеного доходимо таких висновків. Зважаючи на стрімкий розвиток цифрових технологій, насамперед, генеративного штучного інтелекту, постає очевидною проблема «цифрової псевдокомпетентності» публічних службовців. Задля запобігання її поширенню слід перейти в запровадженні Рамки цифрових компетентностей державних службовців від формату концептуально-реферетного (довідкового) документу до формату нормативно-правового акту та щорічно його оновлювати. Цифрова компетентність публічних службовців є однією з базових складових їхньої професійної компетентності, але не має бути первісною у співвідношенні з іншими складовими, заснованими на їхніх власних когнітивних здібностях.

Список використаних джерел

1. Концепція розвитку цифрових компетентностей : розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 10.12.2025).
2. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення 10.12.2025).
3. Рамка цифрових компетентностей державних службовців : проєкт Міністерства цифрової трансформації від 21.11.2021 р. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovci_3_compressed.pdf (дата звернення 10.12.2025).

ГРИШИНА Наталія Вікторівна,
канд. юрид. наук, доц.,
завідувачка кафедри державно-правових
дисциплін юридичного факультету
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна
(м. Харків, Україна)

ПРИНЦИПИ ІНКЛЮЗИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Інклюзивна державна служба – це підхід до державної служби, який передбачає формування безпечного та довірчого середовища, де кожен працівник шанується за свій унікальний внесок, незалежно від індивідуальних рис, наприклад, віку, статі, національності, віросповідання чи наявності інвалідності. Це означає, що державні органи мають бути доступними для усіх громадян, а також стимулювати рівні можливості для всіх працівників, забезпечуючи їхнє професійне зростання та залученість.

Питання інклюзії було, є і залишається тісно пов'язаним із соціумом та публічним урядуванням. Поняття «інклюзія» аналізується здебільшого з позиції особливих освітніх потреб чи обмежень. Однак інклюзія має на увазі не лише «залучення» осіб з обмеженими можливостями у громадське життя, а й «впровадження» різних суспільних верств, як-от етнічні меншини, внутрішньо переміщені особи, люди, які проживають у скрутних умовах, жінки, що потерпіли від побутового насильства, ветерани та інші. Багатогранність інклюзії та потреба її розвитку на регіональному рівні визначають практичну важливість цього вивчення.

На європейському просторі політика інклюзії та різноманітності ґрунтується на фундаментальних цінностях ЄС, таких як людська гідність, свобода, демократія, рівність та права людини. Ці цінності закріплені в

договорах ЄС та Європейській Хартії основних прав.

Принципи інклюзії регламентуються великою кількістю міжнародних та європейських нормативно-правових актів, а також імплементуються у національне законодавство України.

Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю (CRPD). Це ключовий міжнародний документ, який Україна ратифікувала. Він визначає принципи повної та рівної реалізації всіх прав людини і основних свобод для всіх осіб з інвалідністю та сприяння повазі до їхньої гідності. Багато положень, зокрема щодо універсального дизайну та доступності, походять саме з неї [1].

Договір про Європейський Союз (TEU) та Договір про функціонування Європейського Союзу (TFEU). Ці фундаментальні договори ЄС містять ст., що забороняють дискримінацію та встановлюють цілі щодо соціальної інтеграції та рівності (наприклад, Стаття 19 TFEU) [2].

Хартія основних прав Європейського Союзу. Цей документ має обов'язкову юридичну силу в країнах-членах ЄС і містить глави, присвячені солідарності, рівності та гідності, прямо забороняючи дискримінацію за численними ознаками (ст.ст. 21, 25, 26) [3].

Європейська соціальна хартія (переглянута). Документ Ради Європи, який гарантує соціальні та економічні права, включаючи право осіб з інвалідністю на незалежність, соціальну інтеграцію та участь у житті суспільства [4].

Директиви ЄС з питань рівного ставлення. Існує низка конкретних директив (наприклад, Директива про рівність у зайнятості та професії 2000/78/EC), які зобов'язують держави-члени забезпечувати рівне ставлення на робочому місці та забороняти дискримінацію [5].

Україна, рухаючись шляхом євроінтеграції, імплементувала принципи в національну правову систему, такі як: принцип недискримінації, рівних можливостей та рівного ставлення, доступності, поваги до різноманітності, індивідуального підходу та підтримки, активної участі та соціальної інтеграції, відповідальності, що знайли своє нормативне закріплення в українському законодавстві:

Конституція України Стаття 24 прямо проголошує рівність громадян перед законом та забороняє привілеї чи обмеження за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками [6].

Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні», як базовий закон, який визначає організаційно-правові засади запобігання та протидії дискримінації, встановлює відповідальність за порушення законодавства про запобігання та протидію дискримінації [7].

Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» регулює питання створення умов для повноцінної участі осіб з інвалідністю в житті суспільства, їх трудової зайнятості, доступу до освіти,

транспорту та інформації [8].

Закон України «Про державну службу» встановлює принципи державної служби, серед яких є принцип законності, професіоналізму, а також забезпечення рівного доступу до державної служби без дискримінації [9].

Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» регулює конкретні аспекти гендерної рівності [10].

Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 р., що затверджена Указом Президента України, визначає конкретні напрямки роботи для забезпечення фізичної, інформаційної, цифрової та інших видів безбар'єрності [11].

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) активно працює над впровадженням інклюзивного підходу. Впровадження інклюзивного підходу сприяє розвитку як службовців, так і суспільства загалом, роблячи його більш відкритим та рівноправним для всіх. У зв'язку з цим актуальними є наукові дослідження щодо створення єдиних підходів до розробки інклюзивної політики держави з урахуванням сучасних викликів, зокрема функціонування державної служби в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71.
2. Договір про Європейський Союз (TEU). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text.
3. Хартія основних прав Європейського Союзу. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU00303>.
4. Європейська соціальна хартія (переглянута). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text.
5. Директива Ради 2000/78/EC (про рівність у зайнятості). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_003-00#Text.
6. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
7. Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17>.
8. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>.
9. Закон України «Про державну службу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
10. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>.
11. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text>.

ДАНИЛЕНКО-НЕГАРА Юлія Сергіївна,
 канд. юрид. наук, доц.,
 доцентка кафедри адміністративного і фінансового права
 Національного університету «Одеська юридична академія»
 (м. Одеса, Україна)

ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ЕТИЧНА ДИЛЕМА» У ЗАКОНОДАВСТВІ ПРО ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ

28.10.2025 р. набрав чинності наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.08.2025 р. № 116-25 «Про затвердження Змін до Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [1], яким затверджено зміни до Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158 [2] (далі – Загальні правила). Зазначені зміни охопили широкий спектр питань етичної поведінки державних службовців, від проходження професійного навчання, належного ставлення до окремих категорій осіб до застосування систем штучного інтелекту під час виконання посадових обов'язків. Певною мірою усі із внесених доповнень спрямовані на оновлення Загальних правил, однак впровадження у них нового поняття «етична дилема» привертає особливу увагу, у зв'язку з чим слід його охарактеризувати.

Слід зазначити, що поняття «етична дилема» зустрічається у законодавстві про державну службу з 2019 р. Наприклад, Рекомендований опитувальник оцінки процесів, процедур органу виконавчої влади (додаток 1 до Методичних рекомендацій щодо проведення попереднього обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26.04.2019 р. № 80-19 [3]) у розділі «Визначення напрямів розвитку органу виконавчої влади через місію, бачення та цінності» містив таке питання: «Чи розроблена система управління, яка не лише запобігає неетичній поведінці, а й підтримує працівників у вирішенні етичних дилем, які з'являються, коли різні цінності органу виконавчої влади знаходяться у конфлікті?». У свою чергу, відсутність зокрема етичних дилем також визначається одним із критеріїв розроблення ситуаційних завдань відкритого типу під час проведення конкурсного добору на вакантну посаду Голови Державної судової адміністрації України (п. 9 Методичних рекомендацій щодо підготовки іспиту для проведення конкурсного добору на вакантну посаду Голови Державної судової адміністрації України, затверджених рішенням Вищої ради правосуддя від 07.08.2025 р. № 1661/0/15-25 [4]).

У типовій загальній професійній (сертифікатній) програмі підвищення кваліфікації «Запобігання корупції та впровадження стандартів доброчесності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування», затвердженої наказом Національного агентства України з питань державної служби від 09.06.2023 р. № 81-23 [5] поняття «етичні дилеми» вживається у контексті положень Міжнародного кодексу поведінки державних посадових осіб від 23.07.1996 р. [6], хоча безпосередньо в цьому кодексі це поняття відсутнє.

Різні випадки та контекст використання у законодавстві про державну службу поняття «етична дилема» свідчить про існування щонайменше декількох підходів до його розуміння. Водночас контекст, в якому вживається зазначене поняття у наведених прикладах та контекст Загальних правил, відрізняється, у зв'язку з чим необхідно його охарактеризувати.

В абз. 1 п. 3 розділу III Загальних правил встановлено, що «при вирішенні етичних дилем, а саме у разі наявності ситуації з вибором між двома або більше можливими шляхами дій, державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування повинні керуватись цінностями, основаними на етичній поведінці, доброчесності, професійності та прозорості» [2].

Із змісту цього положення вбачається, що етичною дилемою є наявність ситуації з вибором між двома або більше можливими шляхами дій. Всі інші положення, наведені у абз. 1 п. 3 розділу III Загальних правил, визначають не стільки поняття «етичні дилеми», а скільки встановлюють порядок їх вирішення. Аналогічна спрямованість спостерігається і в інших абзацах п. 3 розділу III Загальних правил, зокрема «професійно реагувати на етичні дилеми, які виникають у їх підлеглих, надавати своєчасні поради для доброчесного вирішення таких дилем» (абз. 2) та «державні службовці ... повинні прагнути до створення робочого середовища з організаційною культурою, яка сприяє відкритому обговоренню та доброчесному вирішенню етичних дилем» (абз. 3).

Поряд з цим, залишається невизначеним, що саме розуміється під «етичною дилемою» та між якими можливими шляхами дій може бути вибір. Слід звернути увагу на те, що поняття «етична дилема» вживається у розділі III Загальних правил, який присвячено доброчесності. З урахуванням визначення принципу доброчесності у законодавстві про державну службу як спрямованості дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень (п. 5 ч. 1 ст. 4 Закону України «Про державну службу» [7]), видається, що етичні дилеми можуть стосуватися ситуацій з вибором можливих варіантів дій у дихотомії захисту публічних інтересів та забезпечення приватних інтересів під час здійснення повноважень. Але законодавством такі дилеми виключаються, оскільки категорично забороняється

спрямовувати здійснення повноваження на забезпечення приватних інтересів. У зв'язку з цим жодних дилем між захистом публічних інтересів та превалюванням приватних інтересів під час здійснення державним службовцем своїх повноважень не може бути.

Таким чином, етичні дилеми виникають у ситуаціях з вибором між двома або більше можливими шляхами дій, кожен з яких у цілому відповідає вимогам законодавства (в протилежному випадку етична дилема виникала б при виникненні суперечності між дотриманням закону або його порушенням, що вочевидь не може регулюватись законодавством), але разом з тим, містять певні взаємо суперечливі положення, що перебувають у площині, наприклад, визначення пріоритетності публічних інтересів, які мають забезпечуватися під час здійснення повноважень, забезпечення балансу між захистом публічних інтересів та правом на повагу до приватного і сімейного життя конкретних осіб, механізмів забезпечення прозорості та відкритості у діяльності державних органів тощо.

У підсумку слід зазначити, що впровадження у законодавстві про державну службу поняття «етичні дилеми» спрямовується на забезпечення доброчесності державних службовців, неухильного дотримання інших принципів державної служби, антикорупційних механізмів та мінімізацію їх негативного впливу на діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави. Поряд з цим, реальне та ефективне досягнення зазначених цілей неможливо без максимально чіткого визначення у законодавстві про державну службу змісту та ознак цього поняття, а також правил вирішення етичних дилем.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Змін до Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.08.2025 р. № 116-25. Дата оновлення: 20.08.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1409-25#Text> (дата звернення 01.12.2025).

2. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158. Дата оновлення: 28.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#n13> (дата звернення 01.12.2025).

3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення попереднього обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.04.2019 р. № 80-19. Дата оновлення: 26.04.2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v_

080859-19#top (дата звернення 01.12.2025).

4. Про затвердження Методології оцінювання відповідності кандидата на посаду Голови Державної судової адміністрації України критеріям доброчесності та професійної компетентності і Методичних рекомендацій щодо підготовки іспиту для проведення конкурсного добору на вакантну посаду Голови Державної судової адміністрації України : рішення Вищої ради правосуддя від 07.08.2025 р. № 1661/0/15-25. URL: <https://zakon-pro.ligazakon.net/document/MUS41971?land=UA&context=UA&an=1> (дата звернення 01.12.2025).

5. Про затвердження типової загальної професійної (сертифікатної) програми підвищення кваліфікації «Запобігання корупції та впровадження стандартів доброчесності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування» : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 09.06.2023 р. № 81-23. URL: <https://zakon-pro.ligazakon.net/document/FN077714?land=UA&context=UA&an=1> (дата звернення 01.12.2025).

6. Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб від 23.07.1996 р. URL: https://zakon-pro.ligazakon.net/document/MU96401?ed=1996_07_23&land=UA&context=UA&an=2 (дата звернення 25.10.2025).

7. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення: 07.09.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#top> (дата звернення 01.12.2025).

ДОБРЯНСЬКА Наталія Валеріївна

канд. юрид. наук, проф.,

професорка кафедри державно-правових та гуманітарних наук

Навчально-наукового гуманітарного інституту

Таврійського національного університету

імені В. І. Вернадського

(м. Київ, Україна)

ВИМОГИ ДЛЯ ВСТУПУ НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ В КОНТЕКСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА

Сучасний розвиток демократичного суспільства та інтеграція України до європейського правового простору вимагають реформування багатьох аспектів державного управління, зокрема, системи публічної служби. Важливим елементом цього процесу є встановлення прозорих, справедливих та ефективних вимог для вступу на публічну службу, що відповідають європейським стандартам і принципам верховенства права, професіоналізму та доброчесності. У цьому контексті варто звернути увагу на окремі аспекти удосконалення законодавства України щодо вимог до кандидатів на посади в публічній службі у контексті гармонізації

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

з європейськими підходами.

Європейський Союз визначає публічну службу як інструмент забезпечення ефективного управління державою, що базується на принципах неупередженості, прозорості, професіоналізму та підзвітності. Одним з основоположних документів, які встановлюють стандарти для публічної служби в ЄС, є Європейський кодекс поведінки для всіх осіб, які залучені до місцевого та регіонального врядування [1].

Згідно з цим документом, ключовими вимогами до кандидатів на посади у публічній службі є: професійна компетентність (наявність необхідної освіти, досвіду роботи та знань для виконання посадових обов'язків); доброчесність (відповідність етичним стандартам, відсутність конфлікту інтересів і корупційних ризиків); прозорість відбору (проведення конкурсних процедур із забезпеченням рівного доступу для всіх претендентів; недискримінація (дотримання принципу рівності незалежно від статі, віку, національності, релігії чи інших ознак).

В Україні правові засади функціонування публічної служби регулюються низкою законодавчих актів, з-поміж яких закони України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 р. № 2493-III [2] та «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII [3]. Ці закони визначають основні вимоги до кандидатів на посади в публічній службі, серед яких: наявність громадянства України; володіння державною мовою; відповідний рівень освіти і професійної підготовки; відсутність судимостей за корупційні або інші злочини.

Попри позитивні зміни, запроваджені у законодавстві останніх років, існує низка проблем, які потребують вирішення. Серед них – недостатня прозорість конкурсних процедур, обмежена увага до оцінки доброчесності кандидатів, а також відсутність єдиного підходу до перевірки професійних компетенцій.

Одним із ключових викликів є забезпечення відкритості та справедливості конкурсного відбору. Попри встановлені законодавством вимоги щодо конкурсних процедур, у практиці нерідко фіксуються випадки формального підходу до їх проведення, що створює ризики призначення на посади осіб без належної кваліфікації.

Іншою проблемою є недосконалість механізмів перевірки доброчесності кандидатів. На сьогодні перевірка доброчесності здійснюється переважно через аналіз декларацій про майновий стан та доходи, що не завжди дозволяє виявити потенційні корупційні ризики або конфлікти інтересів.

Крім того, важливим аспектом є адаптація української системи публічної служби до вимог цифровізації. В сучасному світі знання інформаційних технологій стають невід'ємною частиною професійної компетентності державних службовців.

Отже, виходячи з існуючих реалій, вбачається доцільним для забезпечення відповідності вимог до кандидатів на публічну службу

європейським стандартам реалізувати низку заходів, з-поміж яких:

- посилення прозорості конкурсних процедур, що передбачає запровадження електронних платформ для проведення конкурсів із можливістю громадського моніторингу, обов'язкове оприлюднення результатів відбору із зазначенням критеріїв оцінювання кандидатів;
- розширення критеріїв доброчесності шляхом упровадження спеціальних тестів на оцінку етичних стандартів кандидатів, поглиблення перевірок на предмет конфлікту інтересів, зокрема через взаємодію з антикорупційними органами;
- оновлення вимог до професійної компетентності, що вимагає розробки галузевих стандартів компетенцій для різних категорій посад у публічній службі, включення до переліку обов'язкових навичок знання цифрових технологій та управління даними;
- удосконалення механізмів недискримінації через проведення інформаційних кампаній для забезпечення рівного доступу до посад у публічній службі, а також встановлення квот для представників недостатньо представлених груп населення;
- посилення міжнародного співробітництва, яке має відбуватись за рахунок залучення експертів ЄС для оцінки якості реформ у сфері державної служби та використання найкращих практик країн-членів ЄС у розробці нових нормативно-правових актів.

Отже, удосконалення вимог для вступу на публічну службу є важливим кроком на шляху до створення професійної, ефективної та доброчесної системи державного управління в Україні. Гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами сприятиме зміцненню довіри громадян до інституцій влади, підвищенню якості управлінських рішень і забезпеченню сталого розвитку суспільства. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить не лише підвищити рівень професіоналізму державних службовців, але й створити умови для їхньої ефективної роботи в умовах демократичного правління та глобальних викликів сучасності.

Список використаних джерел

1. Європейський кодекс поведінки для всіх осіб, які залучені до місцевого та регіонального врядування. (European Code of conduct for all persons involved in local and regional governance). Рада Європи. 2019. URL: <https://rm.coe.int/168071b2e5>.
2. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 33. Ст. 175.
3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.

ДРУЦУЛ Тетяна Іванівна,
канд. юрид. наук,
викладачка Відокремленого структурного підрозділу
«Кіцманський фаховий коледж»
ЗВО «Подільський державний університет»
(м. Кіцмань, Україна)

ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ДОВІРИ ГРОМАДЯН ДО ВЛАДИ

Сучасний етап розвитку української державності характеризується посиленням уваги до питань прозорості, підзвітності та відповідальності органів публічної влади. В умовах інтеграції України до європейського правового простору особливого значення набуває формування високих стандартів поведінки публічних службовців, оскільки якість їх діяльності безпосередньо впливає на рівень сформованої у суспільства довіри до держави. Саме публічні службовці виступають представниками інтересів громадян, реалізують державну політику та формують загальне уявлення про діяльність влади [1, с. 8].

Професійна етика у сфері публічної служби є комплексною категорією, що охоплює моральні, правові та професійні стандарти поведінки службовця, які визначають його готовність діяти чесно, справедливо та чесно. Етичні норми виступають регулятором поведінки та запорукою того, що службовець виконуватиме свої повноваження виключно в інтересах держави та громадян, уникаючи зловживань, корупційних проявів та будь-яких дій, що суперечать публічному призначенню державної служби [2, с. 3].

Закон України «Про державну службу» закріплює принципи діяльності державних службовців, серед яких окремо визначено доброчесність, що включає професіоналізм, політичну нейтральність і дотримання етичних стандартів. Ці засади відображають європейський підхід до формування ефективної та морально стійкої державної служби. Проте, незважаючи на наявність належної законодавчої бази, на практиці існує низка викликів: поширення корупційних ризиків, неефективність механізмів внутрішнього контролю, недостатня увага до морально-етичного виховання службовців [3, с. 164].

Важливим аспектом забезпечення доброчесності є система запобігання корупції, яку реалізує Національне агентство з питань запобігання корупції. Зокрема, затверджені Методичні рекомендації щодо дотримання принципів доброчесності в державній службі пропонують державним органам упроваджувати антикорупційні політики, внутрішні кодекси етики, проводити навчання персоналу з питань професійної етики та доброчесності [2, с. 15].

Розвиток професійної етики державних службовців повинен

здійснюватися на основі трьох складових:

- нормативної – чітке визначення етичних вимог і стандартів поведінки службовців у законодавстві та внутрішніх положеннях;
- організаційної – створення системи контролю за дотриманням етичних принципів, зокрема через дисциплінарну відповідальність і прозорі процедури оцінювання;
- освітньої – підвищення рівня правової культури, морального виховання та формування почуття службового обов'язку.

Дослідження показують, що рівень професійної етики в державній службі прямо впливає на рівень довіри громадян до органів влади, інвестиційну привабливість держави та стабільність політичної системи [4, с. 91]. Низький рівень професійної етики державних службовців породжує недовіру, посилює соціальну напругу та знижує ефективність управлінських рішень. Тому держава має приділяти першочергову увагу добору кадрів, вихованню службової етики, удосконаленню системи запобігання конфлікту інтересів і забезпеченню прозорості діяльності посадових осіб.

Не менш важливим є залучення громадськості до формування етичних стандартів і контролю за діяльністю державних органів. Публічність, відкритість інформації, звітування перед суспільством – усе це є елементами доброчесності, які сприяють зміцненню демократичних засад державного управління.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що професійна етика публічних службовців є не лише нормою поведінки, закріпленою у законодавстві, а й ключовою передумовою формування довіри громадян до державних інституцій. Саме етичні стандарти визначають моральний фундамент публічного управління, впливають на репутацію органів влади та підвищують престиж служби в очах суспільства. Послідовне дотримання та системне впровадження принципів професійної етики створюють умови для становлення європейської моделі публічного управління, зміцнення верховенства права та розвитку стійкої демократичної держави.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.
2. Національне агентство з питань запобігання корупції. Методичні рекомендації щодо дотримання принципів доброчесності в державній службі. Київ, 2023. 25 с.
3. Чеченко К. О. Доброчесність як етична категорія у сфері публічної служби. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 5. С. 162–165. URL: http://lsej.org.ua/5_2022/162.pdf.
4. Кузьменко О. В. Формування антикорупційної культури державних службовців. *Право України*. 2023. № 4. С. 89–94.

ЗАДИРАКА Наталія Юріївна,
 д-р юрид. наук, проф.,
*професорка кафедри адміністративного права та процесу
 Навчально-наукового інституту права
 Київського національного університету
 імені Тараса Шевченка
 (м. Київ, Україна)*

ЯЦУБА Володимир Володимирович,
 аспірант кафедри адміністративного права та процесу
 Навчально-наукового інституту права
 Київського національного університету
 імені Тараса Шевченка
 (м. Київ, Україна)

АДМІНІСТРАТИВНИЙ ТА СУДОВИЙ КОНТРОЛЬ ЯК ГАРАНТІЇ НАЛЕЖНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

На сучасному етапі державотворення рівень довіри до публічної влади напряду залежить від доступності та можливості оскаржити адміністративні послуги, що нею надаються. Сприйняття органами публічної адміністрації прав людини як найвищої соціальної цінності та реальний стан утвердження принципу верховенства права є показником рівня інтеграції в європейське співтовариство та готовності України набути статусу повноправного члена ЄС.

Це обумовлює необхідність імплементації європейських принципів належного адміністрування, закріплених, зокрема, у ст. 41 Хартії основоположних прав ЄС, у практиці інституцій ЄС та у стандартах Ради Європи й програми SIGMA.

Реформи, що обумовлені прийняттям законів України «Про адміністративні послуги» та «Про адміністративну процедуру», розбудова мережі центрів надання адміністративних послуг, стрімка диджиталізація сервісів створили якісно нові можливості для отримання послуг, але водночас загострили питання стандартів їх якості та ефективних механізмів оскарження рішень суб'єктів владних повноважень.

В контексті досліджуваного питання важливо звернути увагу на зафіксовані у практиці Європейського суду з прав людини щодо України системні проблеми функціонування публічної служби, а саме: тривале невиконання рішень національних судів, відсутність ефективних засобів юридичного захисту, недоліки адміністративних процедур та обмеження доступу до правосуддя.

Як ніколи гостро відчувається запит держави й суспільства на підвищення ефективності публічно-службової діяльності, особливо в умовах воєнних та післявоєнних викликів, коли доступ громадян до

якісних, швидких і справедливих адміністративних послуг набуватиме не лише соціально-економічного, а й безпекового виміру.

Тому існує об'єктивна потреба у комплексному науковому осмисленні взаємозв'язку між якістю адміністративних послуг, стандартами належного адміністрування та функціонуванням механізмів адміністративного й судового контролю як єдиної системи гарантій.

Варто погодитися із позицією В. П. Тимощука, який аналізуючи трансформації адміністративно-правової доктрини, зазначає, що сервісно-обслуговуючі мотиви розбудови публічної влади нині домінують і є невід'ємною частиною реформи публічної адміністрації [1, с. 118].

Правова держава гарантує громадянам ефективні засоби захисту у випадку, якщо їхні права порушено діями чи рішеннями органів влади. Зокрема, в Україні запроваджена система механізмів оскарження рішень, дій чи бездіяльності суб'єктів владних повноважень. Зазначені механізми поділяються на позасудові (адміністративне оскарження) та судові (оскарження в порядку адміністративного судочинства).

В Україні основи досудового оскарження традиційно закріплені у Законі України «Про звернення громадян» № 393/96-ВР від 02.10.1996 р. Орган влади вищого рівня зобов'язаний розглянути скаргу по суті, і за наявності підстав – скасувати або змінити рішення нижчого органу, якщо воно не відповідає законодавству чи порушує права громадянина [2]. Законом встановлено процедурні гарантії: скарги розглядаються у місячний строк, рішення за результатами розгляду доводиться скаргнику, у разі відмови в задоволенні скарги обґрунтування надається письмово і роз'яснюється право подальшого оскарження.

Також Закон України «Про адміністративну процедуру» № 2073-IX від 17.02.2022 р. закріплює принцип, згідно з яким «особа має право на оскарження рішень, дій чи бездіяльності адміністративного органу в порядку адміністративного оскарження відповідно до цього Закону та/або в судовому порядку» [3]. Важливим для України, з огляду на європейську практику, є положення, згідно з яким подання скарги зупиняє виконання оскаржуваного акта, якщо інше не встановлено законом, що сприяє запобіганню настанню непоправних наслідків під час розгляду скарги. Раніше не у всіх публічно-правових відносинах існувала чітка процедура оскарження до вищого органу – багато залежало від спеціальних (галузевих) законів (наприклад, в податкових чи земельних питаннях були свої процедури, а в інших – ні). Тепер встановлено єдиний базовий порядок, який заповнює ці прогалини.

Саме тому важливими є підготовка кадрів, створення підрозділів або посад з розгляду скарг, роз'яснювальна робота для громадян щодо їх нових прав.

Можемо стверджувати, що стратегічно Україна заклала фундамент європейської моделі адміністративного (внутрішньовідомчого) контролю за рішеннями публічних службовців.

Стаття 55 Конституції України в прямо гарантує право кожного на оскарження в суді рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових і службових осіб, якщо вони порушують права чи свободи громадянина. Для реалізації цього конституційного права створено систему адміністративних судів і спеціалізоване адміністративне судочинство [4].

Можемо констатувати, що на сучасному етапі адміністративні суди не обмежуються пасивною роллю арбітра, а можуть активно відновити порушене право, щоб заявник реально отримав те, на що він законно претендує (послугу, дозвіл, допомогу тощо). Зокрема, Верховний Суд роз'яснив, що суд може втручатися в дискрецію органу в тих випадках, коли останній використав її не за призначенням, необґрунтовано чи неспівмірно порушив права особи [5].

Судова практика за останні 5 років свідчить, що суди все більш послідовно стають на бік добросовісного заявника, вимагаючи від органів влади суворого дотримання стандартів належного адміністрування, що, у свою чергу, стимулює публічну адміністрацію підвищувати якість своїх рішень і послуг, аби уникнути скасування їх у суді.

Можемо констатувати, що у сфері адміністративних послуг Україна рухається в руслі європейських стандартів: нормативна база гармонізується з європейськими принципами; запроваджуються інститути досудового оскарження, подібні до тих, що існують у державах ЄС; удосконалюється діяльність адміністративних судів.

Прогнозуємо активне підвищення залучення громадян до оцінки роботи публічних службовців через громадські ради та опитування як ефективний спосіб встановлення зворотного зв'язку.

Список використаних джерел

1. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України. Авт.-упоряд. В. П. Тимошук. Київ : Факт, 2003. 496 с.
2. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 05.12.2025).
3. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення 05.12.2025).
4. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 05.12.2025).
5. Постанова Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного адміністративного суду. Справа № 280/578/19 від 09 вересня 2025 р. (адміністративне провадження № К/990/5222/25). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/130082813> (дата звернення 05.12.2025).

ІГНАТЧЕНО Ірина Георгіївна,
канд. юрид. наук, доц.,
доцентка кафедри адміністративного права
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого
(м. Харків, Україна)

РЯБЧЕНКО Ярослава Степанівна,
канд. юрид. наук, доц.,
доцентка кафедри адміністративного права
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого
(м. Харків, Україна)

ЄВРОПЕЇЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СТАНДАРТІВ І ІНСТИТУЦІЙНА ЕВОЛЮЦІЯ

Ключовим питанням у контексті європеїзації поняття «публічна служба» є визначення його сутності, ознак, меж та співвідношення з такими категоріями, як «управління», «адміністрування», «державне управління», «публічне адміністрування», «державна» та «муніципальна служба». Ці поняття використовуються у філософії, соціології, політології, економіці, правознавстві та теорії управління, де їх зміст варіюється залежно від цілей дослідження. Попри це, усі вони походять від ідеї держави як інституту «служіння» (*servitium, administero, ministrare*).

Для адміністративно-правової науки важливо чітко визначити зазначені терміни як правові категорії. Базовим є поняття «управління» як цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт. «Адміністрування» розглядають як діяльність із прийняття й реалізації управлінських рішень. У широкому розумінні публічне адміністрування – це відкрита й прозора діяльність органів влади щодо вирішення суспільних проблем; у вузькому – ототожнюється з державним управлінням. Адміністрація при цьому виступає апаратом, який організовує та спрямовує роботу людей.

Поняття «публічна служба» і «публічна адміністрація» взаємопов'язані: публічна служба є практичним механізмом реалізації завдань публічної адміністрації. Органи державної влади та місцевого самоврядування як юридичні конструкції функціонують через людей, які у них працюють – публічних службовців. Тому слід розрізняти «публічну службу» як діяльність і «публічних службовців» як її суб'єктів.

Публічна служба актуалізувалася в умовах формування соціальної держави та розвитку державно-приватного партнерства. У світі склалися дві моделі її організації: кар'єрна, що передбачає ієрархічність, стабільність та значний соціальний пакет, і позиційна, де ключовими є конкретні посади з визначеними функціями та вимогами.

Традиційно публічну службу розглядають у трьох вимірах: 1) соціальному – її роль у житті суспільства; 2) політичному – участь у формуванні та здійсненні державної влади; 3) правовому – правовий статус службовців, порядок проходження служби та інші елементи публічно-службових відносин.

Правовідносини у сфері публічної служби мають дві ключові особливості. По-перше, виникають відносини між державою та службовцем, який зобов'язаний служити державі, діяти добросовісно та виконувати вказівки керівництва. По-друге, службовець вступає у взаємини з громадянами та організаціями, у яких він виступає як «слуга народу», зобов'язаний дотримуватися пріоритету прав людини, діяти неупереджено та уникати шкоди публічній службі.

Розуміння «публічної служби» істотно відрізняється у правових системах європейських держав, однак її ядром залишається державна служба. Європейська традиція тлумачить публічну службу широко – як діяльність не лише в державному апараті, а й в органах місцевого самоврядування, державних установах та підприємствах.

Міжнародно-правові документи, що регулюють реформування публічної служби, встановлюють універсальні принципи професіоналізму, прозорості, підзвітності, ефективності та рівного доступу громадян до публічної служби. До ключових актів належать: 1) Загальна декларація прав людини (ООН, 1948) – закріплює принцип рівного доступу до публічної служби (ст. 21) [1]; 2) Міжнародний пакт про громадянські і політичні права (ООН, 1966) – гарантує участь громадян в управлінні та рівний доступ до публічної служби (ст. 25) [2]; 3) Конвенція ООН проти корупції (2003) – визначає засади доброчесності, прозорості та меритократичного добору кадрів [3]; 4) Рекомендації ОЕСР з удосконалення врядування; 5) Європейська хартія місцевого самоврядування (1985) – підкреслює автономію місцевої влади та професіоналізм управління [4]; 6) Модельний кодекс поведінки держслужбовців (2000) – визначає стандарти етики, доброчесності та управління конфліктом інтересів [5]; 7) документи ООН у сфері Цілей Сталого Розвитку, зокрема Ціль 16, спрямована на формування ефективних, підзвітних та інклюзивних інституцій [6].

Сучасний розвиток адміністративного права України відбувається під впливом глобалізації та європейської інтеграції, що обумовлює актуальність концепції Європейського адміністративного простору (European Administrative Space). Вона була сформульована у документах програми SIGMA (ОЕСР/ЄС) та передбачає «європейську конвергенцію» адміністративних систем на основі спільних принципів публічного адміністрування та критеріїв адміністративної спроможності держав – кандидатів до ЄС [7].

Реформування публічної служби України має ґрунтуватися на європейських принципах державного управління, які охоплюють:

1) стратегічне планування реформ; 2) формування та координацію державної політики; 3) державну службу та HR-менеджмент; 4) підзвітність; 5) якість надання послуг; 6) управління державними фінансами, включно із закупівлями та зовнішнім аудитом [6]. У 2023 р. здійснено черговий моніторинг відповідності України цим Принципам.

Аналітичне осмислення Європейського адміністративного простору дозволяє визначити спільні демократичні стандарти публічного адміністрування, що охоплюють: 1) основні принципи й правові доктрини; 2) правові норми; 3) адміністративні традиції держав; 4) соціокультурні цінності; 5) моделі міжнародного співробітництва. На цій основі, а також відповідно до підходів, викладених у Доповіді Венеційської комісії «Про верховенство права» [8], сформувалися доктрини *good governance* та *good administration*, принципи яких уже закріплені в українському законодавстві (ч. 2 ст. 2 КАС України; ст. 4 Закону України «Про адміністративну процедуру»).

Базова модель взаємодії держави та громадянина в Україні визначена ч. 2 ст. 19 Конституції: приватним особам дозволено все, що не заборонено законом, тоді як органи влади зобов'язані діяти лише на підставі, у межах і в спосіб, визначені законом. Морально-етичний зміст цього підходу відображає класичне римське правило *do ut des* – взаємної добросовісності. У європейській публічній службі ключовим принципом є *bona fides* – добросовісність, чесність і правдивість як етична основа поведінки службовця та застосування права справедливості [9].

Починаючи з 1970-х років ключовим принципом європейського співробітництва у сфері публічної служби став тезис: «Держава несе відповідальність за своїх агентів». Він закріплений у Резолюції 56-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН *Responsibility of States for internationally wrongful acts* та у Докладі Комісії міжнародного права ООН (A/56/10), де визначено, що дії будь-якого органу держави, незалежно від його функцій і статусу, вважаються діями держави.

На основі цих положень та відповідно до ст. 8 Європейської конвенції про захист прав людини ЄСПЛ сформував послідовну практику: від Президента до поліцейського чи муніципального службовця – держава несе відповідальність за порушення, вчинені її посадовими особами.

Додаткову роль відіграє Європейська програма HELP, що підтримує держави – члени Ради Європи у виконанні вимог ЄКПЛ, керуючись Рекомендацією Комітету Міністрів (2004), а також Інтерлакенською (2010), Брайтонською (2012) та Брюссельською (2014) деклараціями.

В умовах європеїзації актуальною є оцінка ефективності українського інституту публічної служби. Зокрема, необхідним є: 1. Формування єдиної ідеології управління у державному секторі, спрямованої на розвиток ефективного державного менеджменту та якісних публічних послуг. Упровадження елементів «менеджеризму» передбачає мінімум п'яти видів контролю над діяльністю службовців: правового, фінансового,

демократичного, етичного та організаційного. 2. Розвиток сучасної організаційної культури та службової етики, що орієнтує публічних службовців на потреби отримувачів послуг, результативність та відповідальність. 3. Підготовка професійних управлінських кадрів через програми післядипломної освіти для державного управління та державної служби. 4. Подальший розвиток державно-приватного партнерства, особливо для реагування на сучасні загрози – пандемії, воєнний стан, надзвичайні ситуації та інші виклики, що потребують спільної мобілізації ресурсів.

У воєнний час публічна служба мусить еволюціонувати у конкурентоспроможну цифрову сферу, що спирається на професіоналізм і здатність діяти в умовах постійних викликів, а запровадження європейських стандартів робить цю трансформацію системною та стійкою.

Список використаних джерел

1. Організація Об'єднаних Націй. Загальна декларація прав людини : Резолюція Генеральної Асамблеї ООН 217 А (III) від 10.12.1948. URL: <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>.
2. International Covenant on Civil and Political Rights. Adopted by the General Assembly of the United Nations on 16 December 1966 (Resolution 2200A (XXI) on 16 December 1966). URL: <https://www.refworld.org/legal/agreements/unga/1966/en/17703>.
3. United Nations Convention against Corruption (General Assembly resolution 58/4 of 31 October 2003). URL: https://www.unodc.org/documents/brussels/UN_Convention_Against_Corruption.pdf.
4. European Charter of Local Self-Government (European Treaty Series No. 122, Strasbourg, 15.X.1985). URL: https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-eng/1680a87cc3?utm_source=chatgpt.com.
5. Model Code of Conduct for Public Officials Recommendation No. R (2000) 10 of the Committee of Ministers to Member states on codes of conduct for public officials (Adopted by the Committee of Ministers at its 106th Session on 11 May 2000). URL: <https://rm.coe.int/16805e2e52>.
6. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations Resolution (adopted by the General Assembly on 25 September 2015) A/RES/70/1. URL: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf.
7. Preparing Public Administrations for European Administrative Space. SIGMA Papers. Paris, 1998. №. 23. 191 p. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/preparing-public-administrations-for-the-european-administrative-space_5kml6143zd8p-en.
8. Venice Commission. *Report on the Rule of Law*. Strasbourg: European

Commission for Democracy through Law, 2011. Accessed January 25, 2025. URL: <https://rm.coe.int/1680700a61>.

9. Ігнатченко І. Г. Рябченко Я. С. Етичні та валеонтологічні орієнтири організаційної культури публічної служби в аспекті реалізації суб'єктивних прав громадян: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 5/2024. С. 292–295. URL: http://www.lsej.org.ua/5_2024/73.pdf.

10. Responsibility of States for internationally wrongful acts. (A/56/589, A/RES/56/83 and Corr. 1). URL: <https://digitallibrary.un.org/record/454412?ln=ru&v=pdf#files>.

ІЛЬНИЦЬКИЙ Олег Володимирович,
канд. юрид. наук, доц.,
дисциплінарний інспектор Вищої ради правосуддя
(м. Київ, Україна)

ОНТОЛОГІЧНІ ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДИСЦИПЛІНАРНОГО ПРОВАДЖЕННЯ ЩОДО СУДДІВ ЗА ЗАКОНОДАВСТВОМ УКРАЇНИ

Законами України «Про внесення змін до деяких законів України щодо негайного відновлення розгляду справ стосовно дисциплінарної відповідальності суддів» від 09.08.2023 р. № 3304-IX, який набрав чинності 17.09.2023 р., та «Про внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» та деяких законів України щодо зміни статусу та порядку формування служби дисциплінарних інспекторів Вищої ради правосуддя» від 06.09.2023 р. № 3378-IX, який набрав чинності 19.10.2023 р., внесено зміни до глави 4 «Дисциплінарне провадження» розділу II «Особлива частина» Закону України «Про Вищу раду правосуддя» у частині строків та порядку здійснення дисциплінарного провадження. Зокрема, запроваджено інститут дисциплінарних інспекторів Вищої ради правосуддя, до повноважень яких віднесено здійснення попередньої перевірки дисциплінарних скарг та підготовки дисциплінарних справ до розгляду Дисциплінарною палатою Вищої ради правосуддя.

Рішенням Вищої ради правосуддя від 10.12.2024 р. № 3582/0/15-24 днем початку роботи служби дисциплінарних інспекторів Вищої ради правосуддя визначено 23 грудня 2024 р.

Отож, уже незабаром слід підводити перші підсумки функціонування нової системи дисциплінарних проваджень, яка має як позитивні моменти втілення реформи на підставі відбору дисциплінарних інспекторів на засадах об'єктивної професійності та доброчесності для усунення будь-якого сумніву щодо належного здійснення перевірки скарг, так і негативні моменти, зумовлені значним рівнем навантаження, яке не дозволяє

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

ефективно і оперативно реагувати на сигнали, які надходять у скаргах. Слід лише назвати основні цифри статистики діяльності Служби дисциплінарних інспекторів від початку процесуальної діяльності: з 23 грудня 2024 р. до 31 жовтня 2025 р. розподілено 20 082 дисциплінарних скарги, з яких розглянуто 7 529 скарг та 12 553 перебувають у залишку. Такий обсяг скарг не дозволяє, за сьогоdnішнього стану регулювання процедури, дотриматися визначених прцедурних строків та своєчасно надати відповідь скаржнику на його скаргу, створюючи парадоксальні ситуації, – подаючи скаргу на затягування або порушення строків розгляду справ у судах, особа отримує реакцію дисциплінарного органу постфактум так само «з істотним спізненням».

Тому продовження реформи вимагає напрацювання змін за першими результатами апробації моделі в українських реаліях функціонування державного апарату, рівня професійної та загальної правосвідомості, традиції правозастосування. Однак, аби такі зміни не напрацьовувалися необдумано та «у пожежному порядку», а головне відповідали побудові збалансованої моделі між необхідністю забезпечення незалежності та соціальної підзвітності судової влади, на нашу думку, першочергово з'ясування потребують дискусійні питання щодо того, яка природа дисциплінарного провадження імплементована законодавством України у нинішній моделі і наскільки вона відповідає необхідності, реаліям та враховує цілі і завдання. На сьогодні серед фахівців та безпосередньо у середині Дисциплінарного органу тривають дискусії чи це модель змагального чи обвинувачувального типу, правозахисного чи правоохоронного призначення, за стандартом доказування похідна чи повністю автономна.

Згідно з абз. 2 ч. 2 ст. 42 Закону України «Про Вищу раду правосуддя» дисциплінарне провадження розпочинається після отримання Вищою радою правосуддя скарги щодо дисциплінарного проступку судді, з повідомленням про вчинення дисциплінарного проступку суддею (дисциплінарної скарги), поданої відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів», або за ініціативою Дисциплінарної палати Вищої ради правосуддя чи за зверненням Вищої кваліфікаційної комісії суддів України у випадках, визначених законом. Одразу слід відзначити, що на практиці ініціатива Дисциплінарного органу є «факультативним» механізмом доініціювання («довідкриття») лише якщоув процесі розгляду дисциплінарної справи Дисциплінарна палата дійде висновку про наявність ознак дисциплінарного проступку в діяннях інших суддів або про наявність ознак іншого дисциплінарного проступку в діяннях судді, щодо якого розглядається справа (ч. 10 ст. 49 Закону України «Про Вищу раду правосуддя»).

Таким чином, зважаючи на те, що саме скарга від фізичних та юридичних осіб є основним приводом початку дисциплінарного провадження, це в багатьох випадках наштовхує на ототожнення подання

дисциплінарної скарги із механізмом захисту прав, свобод та інтересів особи у порядку реалізації її права на судовий захист саме як антагоністичної процедурної сторони стосовно судді у дисциплінарному провадженні. А, отже, «чистота» процедури вимагає визначати дисциплінарне провадження як процесуальне змагання перед незалежним квазісудовим арбітром в особі дисциплінарного органу між скаржником і суддею.

Створення Служби дисциплінарних інспекторів лише ще яскравіше зацентрувало на цій ідеї у свідомості прихильників побудови змагальної правозахисної моделі дисциплінарної відповідальності, яка в такому випадку апріорі не здатна буде ефективно використовувати своє призначення у зв'язку із різницею рівня підготовки між суддею та скаржником.

Натомість неодноразово повторюваною у правозастосовних актах є позиція, за якою право громадян, юридичних осіб, органів державної влади та місцевого самоврядування на звернення зі скаргою щодо дисциплінарного проступку судді (дисциплінарною скаргою) передбачене законом з метою інформування Вищої ради правосуддя як органу, відповідального за формування доброчесного та високопрофесійного корпусу суддів, про відомі їм факти і обставини неналежної поведінки судді.

Разом з тим підставою притягнення судді до дисциплінарної відповідальності є не власне дисциплінарна скарга з викладеними у ній мотивами, а факт допущення таким суддею порушення закону чи морально-етичних вимог, яке містить склад дисциплінарного проступку. Тому у випадку встановлення таких обставин дисциплінарним органом Вищої ради правосуддя у процесі розгляду дисциплінарної справи сама по собі скарга та наведені в ній мотиви вже не мають правового значення для притягнення судді до дисциплінарної відповідальності (наприклад, пункти 85-86 Постанови Великої Палати Верховного Суду від 12.09.2024 р. у справі № 990SCGC/12/24 (провадження № 11-138cap24)).

Встановлення змісту цитованої норми частини першої ст. 1 Закону України «Про Вищу раду правосуддя» чітко вказує на те, що завдання діяльності Вищої ради правосуддя розкриваються через задоволення превалюючого публічного інтересу під час реалізації її повноважень, в тому числі щодо забезпечення здійснення дисциплінарного провадження стосовно судді. А тому, межі встановлення обставин не визначаються змагальністю і диспозитивністю реалізації учасником-скаржником свого права як це характерно для судових проваджень з приводу захисту прав та інтересів у приватних правовідносинах. Це узгоджується з метою відновлення та зміцнення суспільної довіри до системи правосуддя та забезпечення високого рівня доброчесності членів судової влади, на чому універсально наголошують міжнародні стандарти побудови системи дисциплінарної відповідальності як елементу реалізації судової влади у

державі.

А тому, дисциплінарна скарга і дисциплінарне провадження – це не елемент права на судовий захист особи-скаржника, а Вища рада правосуддя – не «суд четвертої інстанції», що переглядає незаконні чи необґрунтовані рішення, а один з елементів незалежної судової гілки влади для забезпечення соціальної підзвітності в умовах збереження необхідних інституційних гарантій її функціонування в апараті держави. Звідси, скарга носить радше «правоохоронне», а ніж правозахисне значення.

Аналіз правил дисциплінарного провадження підтверджує, що ключовим є саме виконання завдання захисту судової системи від недобросовісних, непрофесійних суддів в інтересах суспільства, а тому елементи змагальності якщо й існують, то мають радше процедурно-формальне застосування, ніж сутнісне. Це відображається і на визначеному у ч. 16 ст. 49 Закону України «Про Вищу раду правосуддя» стандарті доказування – чіткі та переконливі докази на думку звичайної розсудливої людини, і у різниці оскарження рішення Дисциплінарної палати згідно з ч. 1 ст. 51 Закону України «Про Вищу раду правосуддя» для судді, яке носить загальний характер, та скаржника – з окремого дозволу дисциплінарного органу та відсутність такого права взагалі у дисциплінарного інспектора.

У контексті вказаного, Консультативна рада європейських суддів у п. 32 своїх актуальних Рекомендацій № 27 (2024) наголосила, що важливо уникати будь-яких зловживань дисциплінарним провадженням. Тому ініціювання дисциплінарного провадження повинно ґрунтуватися на вагомих правових підставах. Підстави повинні відповідати критеріям законності, тобто бути чітко визначеними, точними і передбачуваними в застосуванні, щоб суддя міг розумною мірою передбачити дисциплінарні наслідки, до яких може призвести та чи інша дія. Безпідставні скарги або скарги, які стосуються виключно рішення або поведінки судді під час розгляду справи (тобто щодо помилок в судовому рішенні, процесуальному, матеріальному праві), повинні відхилятися як неприйнятні та розглядатися в найкоротші строки. Держави-члени повинні пам'ятати, що використання скарг як засобу ініціювання дисциплінарного провадження може призвести до накопичення нерозглянутих скарг, що негативно позначиться на своєчасному їх вирішенні. У таких випадках КРЕС радить державам-членам запровадити систему фільтрації скарг.

У наших реаліях низького рівня правосвідомості та високого рівня недовіри до державницьких інституцій, в тому числі, авторитету судової влади, питання фільтрації скарг є однією з гострих проблем, аби система могла ефективно функціонувати, а не опрацьовувати безпідставні звернення з вимогою переоцінити у позапроцесуальний спосіб судові рішення.

У своєму Висновку, який був прийнятий на пленарному засіданні 09–

10 жовтня 2025 р. щодо законопроектів про застосування дисциплінарних процедур до суддів та перевірки декларацій доброчесності (йдеться про законопроекти «Про внесення змін до Закону «Про судоустрій і статус суддів» та деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення дисциплінарних та інших процедур» 13137 та 13137-1 та «Про внесення змін до Закону «Про судоустрій і статус суддів» та деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення декларацій доброчесності суддів та сімейних зв'язків суддів» 13165-2) Венеційська Комісія спільно з Генеральним директором з прав людини та верховенства права Ради Європи запропонувала розглянути основним фільтром можливість обмеження права подавати скарги особами, які були зачеплені діями судді, або тими, хто має певну форму «законного інтересу». І хоча ця пропозиція реалізована у багатьох правових системах, очевидно що запровадження такого фільтру істотно ускладнить доступ до дисциплінарного провадження усіх, крім безпосередніх учасників процесу, оскільки перевірити наявність законного інтересу, наприклад, при скарзі на позапроцесуальну поведінку судді, яка порушує норми професійної етики, не будучи прямим потерпілим від них, очевидно буде складно. А це може обернутися зворотнім ефектом – падінням доступності, а тому і ефективності, оскільки реальна більшість стягнень у виді подання про звільнення суддів є наслідком дисциплінарних справ за істотний дисциплінарний проступок судді у формі допущення суддею поведінки, що порочить звання судді або підриває авторитет правосуддя, зокрема в питаннях моралі, чесності, непідкупності, відповідності спос обу життя судді його статусу, дотримання інших норм суддівської етики та стандартів поведінки, які забезпечують суспільну довіру до суду від прямо «незаінтересованих» скажників (пункт 3 частини першої ст. 106 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»).

Запровадження плати як форма фільтрації, яка б за аналогією з судовим збором виступала не компенсаційним платежем, але демонструвала серйозність намірів скажника, – ще один засіб, який активно обговорюється у тій чи іншій формі: сплата за кожне подання скарги або ж спеціальна грошова санкція у разі встановлення зловживання правом. При цьому, це є більш виправдано, ніж існуюча раніше у законодавстві України можливість взагалі обмежувати у праві подавати скарги на певний період часу за зловживання.

Однак, на нашу думку, зважаючи на наведені міркування щодо природи дисциплінарної скарги та її публічно-правового правоохоронного значення, змушувати скажника вносити плату є суперечливим та не виправданим, оскільки перекладає на нього відповідальність за допущене порушення з боку судді. А застосування грошової санкції за зловживання на практиці обернеться складнощами в механізмі оцінки саме зловживання правом на звернення зі скаргами, їх доведення та механізм реалізації санкції, який, знову ж таки, буде важко виконати без

додаткових затрат часу і ресурсів дисциплінарного органу.

Тому право загального доступу на звернення зі скаргою є одним із здобутків реформування системи дисциплінарного провадження. Однак основні складнощі полягають у складній системі верифікації неприйнятності дисциплінарних скарг, які є очевидно необґрунтованими з позицій їхньої форми, визначеної ч. 2 ст. 107 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» (Дисциплінарна скарга подається у письмовій формі та повинна містити, серед іншого, конкретні відомості про наявність у поведінці судді ознак дисциплінарного проступку, який відповідно до 1 ст. 106 цього Закону може бути підставою для дисциплінарної відповідальності судді та посилання на фактичні дані (свідчення, докази), що підтверджують зазначені скаржником відомості). Однак, недотримання форми скарги в цій частині за п. 3 ч. першої ст. 43 Закону України «Про Вищу раду правосуддя» встановлюється за результатами розгляду Дисциплінарною палатою висновку дисциплінарного інспектора, який передається для ухвалення рішення щодо залишення без розгляду та повернення її скаржнику або відкриття дисциплінарної справи. З досвіду першого року функціонування Служби, вказана ускладнена процедура істотно затратна з позицій як ресурсів, а також оперативності аналізу скарги.

В історичній ретроспективі така модель стала результатом пошуку «запобіжника» від свавільного одноособового вирішення питання прийнятності дисциплінарних скарг, якими зловживали окремі члени попередніх складів Вищої ради правосуддя при наявності такого повноваження. Однак це стало «пасткою» і для самих скаржників, які змушені очікувати тривалий час верифікації їхньої скарги, для можливого виправлення встановлених недоліків звернення, протягом якого ще й спливає строк притягнення суддів до дисциплінарної відповідальності.

Натомість запобігти небезпеці свавільних повернень скарг може як частина четверта ст. 44 Закону України «Про Вищу раду правосуддя» (рішення про повернення дисциплінарної скарги має бути вмотивованим та оскарженню не підлягає), так і той факт, що залишення скарги без розгляду та її повернення не перешкоджає повторному зверненню, після усунення встановлених та наведених мотивів для цього. Вважаємо, що саме у разі, коли особа звертається з повторною скаргою, оцінка її прийнятності може проводитися дисциплінарною палатою на підставі висновку інспектора, яка своєю чергою у цьому випадку підтвердить неприйнятність скарги або ж, не погодившись із висновком, прийме протилежне рішення аж до можливості перевірити її пленарним складом Вищої ради правосуддя згідно з ч. 5 ст. 44 Закону України «Про Вищу раду правосуддя».

КІБЛИК Дар'я Володимирівна,
 докторка філософії в галузі права, доц.,
 доцентка кафедри адміністративно-правових дисциплін
 факультету підготовки фахівців для підрозділів превентивної
 діяльності НПУ Донецького державного університету
 внутрішніх справ
 (м. Кропивницький, Україна)

УМРИХІНА Ірина Олександрівна,
 докторка філософії в галузі права, доц.,
 завідувачка кафедри адміністративно-правових дисциплін
 факультету підготовки фахівців для підрозділів превентивної
 діяльності НПУ Донецького державного університету
 внутрішніх справ
 (м. Кропивницький, Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ АГРЕСІЇ: ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПІСЛЯ ДЕОКУПАЦІЇ

Збройна агресія РФ, що значно інтенсифікувалася після 24 лютого 2022 р., спричинила низку системних викликів для функціонування інститутів місцевого самоврядування в Україні. Ці виклики стосуються як територій, що перебувають у стані окупації, (слід наголосити, що окупація окремих міст, селищ почалася ще з 2014 р.) так і інших місцевостей, де управління може здійснюватися військовими адміністраціями.

Значна частина територій, захоплених у 2022 році, згодом була звільнена (деокупована), проте суттєвий сегмент досі залишається під контролем окупаційних сил. У контексті поточної ситуації, основи для подальшої трансформації та розвитку системи місцевого самоврядування, вважаємо актуальним порушити дискусію щодо перспективних кроків у правовому регулюванні специфіки здійснення повноважень місцевих органів влади на деокупованих українських територіях.

Хоча певні концепції, які жваво обговорювалися до початку повномасштабного вторгнення, наразі (через об'єктивні причини) не набули широкого теоретичного чи практичного розвитку, ми переконані у своєчасності їхньої реактивації та інтенсифікації відповідного наукового і практичного дискурсу.

Впродовж останнього періоду суттєво активізувався науковий інтерес до вивчення перспектив функціонування системи місцевого самоврядування в умовах повоєнного відновлення, що засвідчується дослідженнями низки авторів.

Зокрема, С. Г. Серьогіна обґрунтовано виокремлює широкий спектр

невирішених завдань, які належать до проблематики поствоєнного відновлення. Дослідниця наголошує, що, окрім реалізації заходів з відбудови місцевого управління, необхідно забезпечити продовження реформи децентралізації влади, провести ефективне розмежування функціоналу та повноважень між органами місцевого самоврядування різних рівнів та органами виконавчої влади на засадах субсидіарності, а також здійснити оновлення конституційно-правової та законодавчої бази місцевого самоврядування шляхом імплементації положень Європейської хартії місцевого самоврядування разом із Додатковим протоколом до неї. Крім того, ключовим напрямом має стати сприяння підвищенню ролі місцевого самоврядування у механізмі здійснення демократії та забезпеченні сталого регіонального розвитку, завершення територіальної реформи, гарантування прозорості діяльності самоврядних органів та їх посадових осіб, послідовне впровадження заходів із запобігання та протидії корупційним проявам на муніципальному рівні, а також проведення просвітницької роботи щодо значущості муніципальної реформи та механізмів громадського впливу на процес прийняття рішень органами місцевого самоврядування [1, с. 18].

Необхідно звернутися до ініціатив та проєктів, які перебували на етапі активного розвитку та обговорення до початку повномасштабної агресії 24 лютого 2022 р.. Специфічний підхід було сформовано щодо питання Автономної Республіки Крим. Зокрема, Указом Президента України від 24.03.2021 р. № 117/2021 було введено в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України стосовно Стратегії деокупації та реінтеграції Автономної Республіки Крим та міста Севастополя. З метою реалізації цієї стратегії, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29.09.2021 р. № 1171-р було затверджено План заходів із впровадження Стратегії деокупації та реінтеграції тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та міста Севастополя [2]. Окрім стратегічних документів, у цей період активно розроблялися відповідні законопроекти. Зокрема, слід відзначити проєкт Закону України «Про засади державної політики перехідного періоду», суб'єктом законодавчої ініціативи якого виступав Кабінет Міністрів України. Незважаючи на значущість ініціативи, згодом, 25 січня 2022 р., цей проєкт було відкликано з Верховної Ради. Причинами такого рішення стали різноманітні чинники, включно із критичними зауваженнями щодо його змісту. До цього основного проєкту також були подані альтернативні законодавчі ініціативи, а саме законопроекти № 5844-1 та № 5844-2 [3]. Цей законодавчий процес викликав значний резонанс у публічному просторі та став об'єктом численних аналітичних звітів, коментарів та експертних оцінок у засобах масової інформації [4; 5].

Проаналізуємо положення згаданого законопроекту в контексті місцевого самоврядування. Особливу увагу привертає ст. 10 проєкту, яка встановлювала обмеження права бути обраним на місцевих виборах та на зайняття посад. Згідно з цим положенням, обмеження права бути

обраним та обіймати посади стосувалося осіб, які входили до складу: 1) окупаційних сил російської федерації і своєю діяльністю не завдали шкоди життю та здоров'ю громадян; 2) окупаційних адміністрацій російської федерації, якщо їхня діяльність не спричинила шкоди життю чи здоров'ю громадян; 3) окупаційних сил або адміністрацій російської федерації, внаслідок діяльності яких було завдано шкоди життю чи здоров'ю громадян; 4) вищого керівництва окупаційних сил та окупаційних адміністрацій російської федерації. Критично важливим є застереження щодо того, що підстави та порядок застосування зазначених обмежень мають бути визначені окремим законом. Це означає, що для реалізації положення ст. 10 необхідне було б ухвалення спеціального законодавчого акта, причому обсяг обмежень мав би встановлюватися «відповідно до категорії та з урахуванням індивідуалізації, із гарантуванням судового порядку оскарження» [6, с. 177–178]. Це застереження є вкрай важливим, оскільки воно відсилає до практики захисту відповідних прав Європейським судом з прав людини, вимагаючи, щоб обмеження були пропорційними та індивідуалізованими. Слід також звернути увагу на зауваження Головного науково-експертного управління Верховної Ради стосовно необхідності чіткої дефініції поняття «окупаційні сили», яке було визнане недостатньо вдалим. Запровадження таких обмежень є цілком виправданим з погляду доктрини войовничої демократії [7, с. 54–57]. Відповідно, застосування цієї доктрини легітимізує та обґрунтовує необхідність встановлення зазначених обмежень на обіймання як виборних, так і невиборних посад, які обов'язково мають бути реалізовані (в межах окремого закону про люстрацію або спеціальних перехідних норм).

Ключовим аспектом, який потребує уваги, є врегулювання питання формування кадрового резерву, передбачене ст. 29 зазначеного законопроекту. Судячи зі змісту, цей резерв мав шир. сферу застосування, потенційно охоплюючи і потреби органів місцевого самоврядування, хоча прямої вказівки на це у тексті не було. Важливо відзначити, що на сучасному етапі основна увага законодавця зосереджена на створенні кадрового резерву саме для державної служби [8], тоді як питання органів місцевого самоврядування залишається, по суті, другорядним або менш пріоритетним у цьому контексті. Ця ситуація відбувається на тлі ухвалення нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02.05.2023 р. № 3077-IX [9]. Згідно із загальним правилом, цей нормативно-правовий акт має набрати чинності не раніше ніж через шість місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні. Однак, незважаючи на формальну часову прив'язку до завершення воєнного стану, у змісті закону, на жаль, не відображено специфіку та особливості регулювання питань, пов'язаних із деокупацією територій. Таким чином, можна констатувати, що законодавець на цей час демонструє неготовність до повноцінного правового забезпечення деокупаційних

перспектив, принаймні стосовно визначення відповідних правових засад функціонування місцевого самоврядування у поствоєнний період. Одним із найбільш пріоритетних завдань, що постають на порядку денному, є відновлення комунальної та іншої інфраструктури, а також вирішення питань будівництва. Очевидно, що ці процеси потребуватимуть додаткового нормативно-правового регулювання, уточнення функціональних повноважень органів місцевого самоврядування, забезпечення необхідного ресурсного забезпечення та розробки відповідних цільових програм [10, с. 12–14].

Проведений аналіз свідчить, що збройна агресія РФ, яка значно інтенсифікувалася з 24 лютого 2022 р., створила системні виклики для інститутів місцевого самоврядування, ускладнені існуванням військових адміністрацій та довготривалою окупацією. Для ефективного здійснення місцевого самоврядування на деокупованих територіях, необхідно здійснити низку кроків, які охоплюють: ухвалення окремого закону про державну політику перехідного періоду, внесення змін до виборчого законодавства (включно з обмеженням пасивного виборчого права), регулювання функціонування військових адміністрацій на перехідний етап та трансформацію функцій та повноважень органів місцевого самоврядування для охоплення специфіки публічного та приватного права періоду відновлення. Крім того, нагальною є потреба у створенні механізму для тимчасового обмеження активного виборчого права на конституційному рівні, зважаючи на світовий досвід.

Список використаних джерел

1. Серьогіна С. Г. Напрямки реформування місцевого самоврядування в умовах відбудови України. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2024. Вип. 47. С. 11–21.
2. Реалізація політики щодо реінтеграції Автономної Республіки Крим та міста Севастополя. URL: <https://minre.gov.ua/diyalnist/napryamky-proektiv-minreintegracziyi/realizacziya-polityky-shhodo-reintegracziyi-atonomnoyi-respubliky-krym-ta-mista-sevastopolya>.
3. Проект Закону про засади державної політики перехідного періоду № 5844 від 09.08.2021 р. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72625.
4. Аналітичний Звіт Політики реінтеграції тимчасово окупованих територій: моделі, сценарії, дискусії, досвід. URL: <https://spa.ukma.edu.ua/wp-content/uploads/2021/10/Reintegration-Policies-UA.pdf>.
5. Аналіз Проекту Закону України «Про засади державної політики перехідного періоду» URL: <https://r2p.org.ua/page/analiz-proyektu-zu-pro-derzhavnu-polityku-perehidnogo>
6. Бойко С., Маринів А. Особливості здійснення місцевого самоврядування на деокупованих територіях: перспективи правового

регулювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2024. Т. 1. № 85. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.1.23> с.177-178.

7. Барабаш Ю. Г., Берченко Г. В. Чи здатна захистити себе демократія в умовах війни? (на досвіді державного будівництва під час російської агресії). *Право України.* 2023. № 1. С. 54–75.

8. Уряд схвалив механізм формування резерву працівників для роботи на деокупованих територіях. URL: <https://minre.gov.ua/2023/05/23/uryad-shvalyv-mehanizm-formuvannya-rezervu-praczivnykiv-dlya-roboty-na-deokupovanyh-terytoriyah>.

9. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 р. № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>.

10. Бондаренко Л. Ревіталізація і розвиток територіальних громад у повоєнний період. *Місьцеве самоврядування в умовах відновлення України: виклики та перспективи* : матеріали Міжнародного круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дехтяренка. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. С. 12–14.

КОВБАС Ігор Васильович,

д-р юрид. наук, проф.,

професор кафедри публічного права

Чернівецького національного університету

імені Юрія Федьковича

(м. Чернівці, Україна)

ПАВЧУК Ігор Славійович,

здобувач кафедри адміністративного та конституційного права

Запорізького національного університету,

адвокат,

(м. Чернівці, Україна)

ФУНКЦІОНАЛЬНА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ

Актуальність дослідження функціональної спеціалізації державних службовців військових адміністрацій зумовлена трансформацією системи публічного адміністрування в умовах воєнного стану та значними викликами, які постали перед державою. Запровадження спрощеної процедури призначення на посади без конкурсу [2], хоч і було необхідним

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

для оперативного забезпечення функціонування органів влади, водночас поставило під загрозу ключові принципи державної служби – професіоналізм, стабільність та політичну нейтральність. Це актуалізує потребу у науковому осмисленні механізмів формування кадрового резерву та функціональної спеціалізації державних службовців, які працюють у військових адміністраціях, оскільки саме вони забезпечують реалізацію повноважень у надзвичайних умовах. Дослідження необхідне для розуміння того, як у кризовий період забезпечити баланс між швидкістю кадрових рішень та дотриманням стандартів публічної служби.

У цьому контексті функціональна спеціалізація державних службовців набуває ключового значення для забезпечення ефективної взаємодії між цивільними й військовими елементами управління, підвищення керованості територій та зміцнення обороноздатності держави. Саме тому комплексне дослідження даного питання є необхідним для вдосконалення правового регулювання та розвитку системи публічного адміністрування України в умовах тривалих безпекових викликів.

Спеціалізація державних службовців військових адміністрацій обумовлена надзвичайним характером діяльності цих органів публічного адміністрування, що функціонують в умовах правового режиму воєнного стану [4, с. 552-555]. Військові адміністрації є тимчасовими державними органами, створеними для швидкої реакції на виклики війни та забезпечення безперебійного функціонування критичної інфраструктури, громадського порядку та безпеки [9, с. 142–145].

Військові адміністрації мають особливий адміністративно-правовий статус, що вимагає від їхнього персоналу унікальної спеціалізації [9, с. 142-145; 11, с. 94–100]. Їхня компетенція має дуалістичний характер, поєднуючи традиційні адміністративні функції органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування (у разі, коли останні не можуть виконувати свої обов'язки) зі специфічними повноваженнями, притаманними воєнному часу [7, с. 157–165]. До загальних функцій належать забезпечення виконання законів, управління житлово-комунальним господарством, соціально-економічний розвиток території та надання допомоги внутрішньо переміщеним особам [12, с. 109–116]. Водночас, військові адміністрації виконують ключову роль у підтримці обороноздатності держави та запровадженні заходів правового режиму воєнного стану, що вимагає глибокого розуміння військової та безпекової проблематики [1].

Спеціальні повноваження, які реалізують військові адміністрації та їхній персонал, охоплюють широкий спектр заходів, що мають імперативний характер, обов'язковий для виконання всіма суб'єктами на підконтрольних територіях. Це, зокрема, встановлення та посилення охорони об'єктів критичної інфраструктури, запровадження трудової повинності для працездатних осіб з метою виконання робіт оборонного характеру, використання потужностей та трудових ресурсів підприємств

для потреб оборони, примусове відчуження майна, запровадження комендантської години, а також встановлення особливого режиму в'їзду і виїзду [1; 12, с. 109–116; 8, с. 441–446]. Така багатомірність предмету відання вимагає від державних службовців військових адміністрацій здатності оперативно реагувати, орієнтуватися у нормах адміністративного права, а також мати спеціальні знання та навички для координації дій із військовим командуванням.

Спеціалізація державних службовців військових адміністрацій також впливає з унікального організаційно-правового статусу цих органів, які комплектуються як із числа цивільних осіб (державних службовців), так і військовослужбовців або представників інших силових структур, які відряджаються до них для виконання завдань в інтересах оборони держави та її безпеки [1; 10, с. 308–312].

Незважаючи на те, що військові адміністрації є частиною виконавчої влади, вони поєднують у собі управлінські, оборонні та правоохоронні функції [10, с. 308–312]. Це зумовлює необхідність підвищеної професійної компетентності та спеціалізації персоналу, оскільки вони мають забезпечувати діяльність у надзвичайно складних умовах, коли органи, що функціонували у мирний час, не можуть швидко та ефективно діяти. При цьому акцентується увага на необхідності дотримання принципів професіоналізму та стабільності державної служби [2], навіть попри спрощені процедури призначення на посади у воєнний час.

Таким чином, спеціалізація державних службовців військових адміністрацій полягає не лише у виконанні загальних адміністративних функцій, а й у вмінні швидко адаптуватися до умов воєнного стану [3, с. 88–92], застосовувати інструменти публічного адміністрування (наприклад, видання підзаконних нормативно-правових та адміністративних актів, таких як накази і директиви, які є обов'язковими для виконання) та ефективно взаємодіяти з військовим командуванням і правоохоронними органами для реалізації заходів оборони, громадської безпеки і порядку, а також цивільного захисту населення [11, с. 94–100]. Цей унікальний спектр завдань вимагає від працівників знань, що виходять за рамки звичайної цивільної служби, оскільки вони виступають організаційними центрами, що об'єднують оперативне керівництво військовою, оборонною, господарською, соціально-культурною та адміністративною діяльністю на відповідній території.

Як елемент спеціалізації можна розглядати й необхідність підвищення кваліфікації та професійного навчання, яке має бути спрямоване на вдосконалення професійної компетентності державних службовців, що особливо актуально в умовах постійних викликів, пов'язаних із забезпеченням життєдіяльності населення в умовах збройної агресії [6, с. 213–218].

Спеціалізація державних службовців військових адміністрацій є своєрідним «гібридним» набором навичок і знань, що поєднує цивільне

адміністрування, соціальну підтримку, управління критичною інфраструктурою та знання військового управління.

Отже, функціональна спеціалізація служби у військових адміністраціях полягає в поєднанні військових і цивільних управлінських функцій, що відрізняє її від класичної державної чи муніципальної служби мирного часу. Працівники військових адміністрацій (особливо адміністрацій населених пунктів) виконують одночасно завдання оборони, забезпечення громадського порядку, реалізації заходів правового режиму воєнного стану та повноваження органів місцевого самоврядування (управління бюджетом, комунальним майном, соціальними та житлово-комунальними послугами). Така спеціалізація зумовлює подвійне підпорядкування (військове командування та Кабінет Міністрів України), розширені повноваження (включно з можливістю видачі обов'язкових актів, залучення громадян до суспільно корисних робіт, координації з силовими структурами) та особливий адміністративно-правовий статус, який не повною мірою віднесений ні до державних службовців, ні до посадових осіб місцевого самоврядування. Це створює правову невизначеність щодо оплати праці, соціальних гарантій та відповідальності, що потребує законодавчого уточнення статусу працівників військових адміністрацій як окремої категорії публічної служби з військово-цивільною спеціалізацією.

Список використаних джерел

1. Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII «Про правовий режим воєнного стану». *Голос України*. 10.06.2015 р. № 101.
2. Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII «Про державну службу». *Голос України* від 31.12.2015. № 250.
3. Волик Я. М. Правовий статус працівників військових адміністрацій населених пунктів. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 42. С. 88–92.
4. Воробей П. А. Військові адміністрації як адміністративні органи. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 7. С. 552–555.
5. Зінкевич В. К. Проблеми правового статусу військових адміністрацій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Вип. 79, т. 2. С. 64–68.
6. Ляднов А. Особливості проходження публічної служби у військових адміністраціях. *Юридичний вісник*. 2025. № 1. С. 213–218.
7. Павчук І. С. Концептуальні засади адміністративно-правового статусу військових адміністрацій в Україні. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2023. № 3. С. 157–165.
8. Рой О. В. Військові адміністрації як суб'єкти владних повноважень. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 1. С. 441–446.
9. Стефанчишен Р. В. Військові адміністрації як суб'єкт публічної адміністрації. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. № 3.

10. Хомишин І. Ю. Публічна служба в умовах війни. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. С. 308–312.

11. Цицюра В. І. Особливості адміністративно-правового статусу військового командування та військових адміністрацій в умовах дії правового режиму воєнного стану. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2025. Вип. 1.

12. Яковчук Я. В. Обласні військові адміністрації як тимчасові органи державної місцевої влади. *Актуальні проблеми правознавства*. 2022. Вип. 4. С. 109–116.

КОВТУН Марина Сергіївна,
канд. юрид. наук, доц.,
доцентка кафедри адміністративного права
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого
(м. Харків, Україна)

ПОЗИТИВНА ДИСКРИМІНАЦІЯ У ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ: ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ КОНЦЕПТУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Проблема забезпечення рівності в державній службі є однією з ключових у цілому для сучасних демократичних суспільств. Не є виключенням й Україна. Формальна рівність, що закріплена у законах, не завжди гарантує реальну можливість для всіх громадян реалізувати свої права у доступі до посад державної служби. Саме тому виникає концепт позитивної дискримінації – спеціальних заходів, спрямованих на підтримку тих груп, які зазнають нерівності за певних обставин. Ця тематика наразі набуває особливої актуальності зважаючи на законодавчі новації, що містяться у законопроекті щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби (№ 13478-1) [1]. Саме цей законопроект був підтриманий профільним Комітетом ВРУ, тож маємо надію, що він буде прийнятий в найближчий час.

Дискримінація – це термін що має негативне забарвлення та означає нерівне ставлення, обмеження особи на основі певних ознак (як то - раса, стать, вік, релігія тощо). Такий стан справ порушує їхні права та свободи і позбавляє рівних можливостей, часто-густо ґрунтуючись на стереотипах та упередженнях. Цей термін дістав закріплення у Законі України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» від 06.09.2012 р. № 5207-VI [2].

Якщо ж ознаки дискримінації проявляються у певних сферах (наприклад щодо доступу до праці, чи то освіти) держави застосовують низку заходів, що дістали назву «позитивна дискримінація».

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

Позитивна дискримінація (англ. affirmative action) – це соціально-політичні заходи з підвищення представництва груп людей, дискримінованих у суспільствах за певною ознакою [3]. Позитивна дискримінація застосовується для подолання таких нерівностей у доступі до різних сфер (зокрема й до публічної служби).

Термін «позитивна дискримінація» вперше був застосований у США у 1961 р. у «Виконавчому наказі № 10925», підписаному президентом Джоном Кеннеді [4]. Наказ стосувався питань працевлаштування та подальшої служби незалежно від раси особи, віросповідання або національного походження. Положення вводилося для заохочення дій із недискримінації. А в 1967 році додався ще один критерій – стать особи.

Звертаємо увагу, що термін «позитивна дискримінація» не дістав свого законодавчого визначення в національному законодавстві.

Однак у чинному законодавстві ми зустрічаємо такий термін як «позитивні дії». Наприклад, він використовується в Законі України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» [2]. Проте, чи тотожні ці поняття?

На думку проф. С. Погребняка, позитивні дії мають прирівнюватися до позитивної дискримінації. Він розкриває їх як тимчасовий захід, що запроваджується з метою компенсації фактичної нерівності між людьми шляхом створення сприятливих умов для певної категорії осіб на шкоду іншій категорії [5]. І такий підхід, на наш погляд, не викликає заперечень.

Проте виникає питання: чи є місце позитивній дискримінації саме в публічній службі? Не у всіх демократичних державах виникає потреба у таких тимчасових заходах. В Україні до повномасштабного вторгнення позитивна дискримінація теж не популяризувалася. Проте війна багато чого змінює. Не є винятком і сфера публічного адміністрування, яка теж має підлаштовуватися під нові реалії. Такі позитивні дії мають забезпечити реальний доступ вразливих груп населення до державної служби.

Засади позитивної дискримінації закладені у законопроекті щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби (№ 13478-1) [1]. Так, позитивна дискримінації може застосовуватися за низкою ознак.

По-перше, за гендерною ознакою.

Стаття 24 Конституції України закріплює принцип рівності прав і свобод, зокрема між чоловіками та жінками [6]. Слід врахувати, що Основний Закон передбачає додаткові заходи забезпечення рівності прав жінок і чоловіків, зокрема, через надання жінкам рівних з чоловіками можливостей у громадсько-політичній сфері діяльності [7]. У Законі України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» серед напрямків державної політики щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків згадано застосування позитивних дій [8].

Станом на червень 2025 р. на державній службі працює 156 331

особа. З них 118 894 – жінки, а 37 437 – чоловіки. Якщо у відсотках, то це 76 % та 24 % відповідно [9]. Виходячи з цих цифр наявна проблема гендерного дисбалансу, й дискримінації зазнають саме чоловіки. Указана ситуація у першу чергу обумовлена війною, і долучення державних службовців – чоловіків до лав Збройних Сил України. Проте, такий дисбаланс потребує свого походження і застосування позитивних дій може суттєво змінити його, особливо у післявоєнний період.

Утім, якщо порівняти кількість осіб, які працюють на керівних посадах до загальної кількості працюючих, то побачимо зовсім іншу картину. Так, на посадах категорії «А» працюють 59 жінок, що становить 26 % з поміж усіх управлінців. Що ж до чоловіків, які обіймають посади категорії «А», то це 168 осіб і відповідно 74 %. Тож ситуація з гендерною рівністю є кардинально протилежною коли мова йде саме про Вищий корпус державної служби [9].

Відповідно до запропонованої у законопроекті редакції ч. 2 ст. 28 закону «Про державну службу» «Визначення результатів конкурсу та їх оприлюднення»: Для досягнення гендерного балансу в державному органі можуть застосовуватися позитивні дії щодо надання переваги під час вибору переможця конкурсу кандидату тієї статі, яка менше представлена у такому державному органі в межах категорії посади, за умови рівної професійної компетентності кандидатів, які набрали найбільшу загальну кількість балів за результатами складення загального рейтингу [1].

По-друге – за віком.

Безперечно, молодь – це вагома рушійна сила, здатна допомогти у відновленні України. Однак, наразі спостерігається «старіння» сектору публічного управління.

Відзначимо, що під *молодю* у чинному законодавстві розуміються молоді особи, а саме особи віком від 14 до 35 років включно, які є громадянами України, іноземцями та особами без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах (Закон України «Про основні засади молодіжної політики») [9].

Відсоток молоді, що залучена до державної служби має тенденцію до зниження: у 2020 р. – 27 %; 2021 – 25 %; 2023 – 21 %; 2025 – 18,9 % [10]. Тож за 5 років ми бачимо зменшення залучення молодих людей на державну службу на 8,1 %.

У законопроекті № 13478-1 у ч. 2 ст. 28 пропонується надати пріоритетне право на призначення на посаду державної служби за умови рівної професійної компетентності кандидатів, які набрали найбільшу загальну кількість балів за результатами складення загального рейтингу, має: кандидат, який є громадянином з числа молоді, який не більше ніж один рік тому успішно пройшов стажування [1].

Безперечно – ще одна категорія як потребує особливого захисту та підтримки – *це ветерани війни*. 4 180 осіб з числа державних службовців наразі проходять службу в Збройних Силах України [11]. Ще тисячі

ветеранів та ветеранок є потенційними кандидатами на посади публічної служби. Важливо залучати ветеранів війни до державної служби, особливо на окупованих територіях, зважаючи на їх досвід.

І саме заходи позитивної дискримінації можуть сприяти залучення на державну службу цієї категорії громадян. Для цього запропонована редакція ч. 2 ст. 28 пропонує визначити *пріоритетне право* на призначення на посаду державної служби за умови рівної професійної компетентності кандидатів, які набрали найбільшу загальну кількість балів за результатами складення загального рейтингу, кандидата, який має статус ветерана війни відповідно до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [1].

Проте, вказана норма передбачає також і *переважне право* на призначення на посаду державної служби кандидата, який має статус ветерана війни. Це означає, що за умови рівної професійної компетентності кандидатів, на яких поширюються засоби позитивної дискримінації, і які набрали найбільшу загальну кількість балів за результатами складення загального рейтингу, переважати буде саме ветеран війни, на якого поширюється Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту».

Тож позитивна дискримінація у державній службі під час війни та особливо у післявоєнний період є виправданим заходом. Саме такі тимчасові заходи зможуть компенсувати нерівності, захистити вразливі групи населення (ветеранів війни, молодь), а також забезпечити гендерну рівність на всіх рівнях посад, забезпечити справедливий доступ до таких посад державної служби. Усі ці заходи мають зміцнити довіру до влади, а відтак і стійкість нашої держави.

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби : проєкт Закону реєстр. № 3478-1 від 16.07.2025 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56817>.

2. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 р. № 5207-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>.

3. Positive discrimination. Oxford Dictionaries. Oxford University Press. URL: <https://languages.oup.com/research/oxford-english-dictionary/>.

4. President Kennedy's E.O.10925: Seedbed of Affirmative Action. *Society for History in the Federal Government*. URL: https://web.archive.org/web/20160304083942/http://shfg.org/shfg/wp-content/uploads/2011/01/4-MacLaury-design4-new_Layout-1.pdf.

5. С. Погребняк. Роль принципу недискримінації в загальній концепції рівності. *Вісник Академії правових наук України*. 2007. № 3 (50). С. 34. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/5164>.

6. Конституція України від 28.06.1996 р. (остання редакція від 01.01.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

7. Бурдін В., Мочульська М., Чорненький В. Позитивна дискримінація в Україні. *Український часопис конституційного права*. № 2/2021. URL: <https://www.constjournal.com/wp-content/uploads/issues/2021-2/pdfs/1-volodymyr-burdin-marta-mochulska-vitalii-chornenkyi-pozytyvna-dyskryminatsiia-ukraini.pdf>.

8. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 р. № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>.

9. Наталія Алюшина окреслила питання гендерної рівності на публічній службі під час Форуму «Жінки в суспільстві: рівність і права» опубліковано 12.09.2025 р. URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-rozpovila-pro-pyannia-hendernoi-rivnosti-na-publichnii-sluzhbi-pid-chas-forumu-zhinky-v-suspilstvi-rivnist-i-prava>.

10. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 р. № 1414-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>.

11. Алюшина назвала головні перешкоди для молоді на держслужбі – НАДС готує зміни. *Судово-юридична газета*. URL: <https://sud.ua/uk/news/ukraine/336511-alyushina-nazvala-glavnye-prepyatstviya-dl-ya-molodezhi-na-gossluzhbe-nags-gotovit-izmeneniya>.

12. Наталія Алюшина. Державна служба конкурує на ринку праці за ветеранів та ветеранок і готує для них програми адаптації. URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-derzhavna-sluzhba-konkuruie-na-rynku-pratsi-za-veteraniv-ta-veteranok-i-hotuie-dlia-nykh-prohramy-adaptatsii>.

КОЛОМОЄЦЬ Тетяна Олександрівна,
д-р юрид. наук, проф.,
член-кореспондент НАПрН України,
заслужений юрист України,
декан юридичного факультету
Запорізького національного університету
(м. Запоріжжя, Україна)

ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ: ЯКИМ ВОНО Є І ЧИ Є РЕЗЕРВИ?

Згідно з даними Аналітичного звіту щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2025 р. [1], державні службовці досить активно використали все розмаїття різновидів професійного навчання. Наприклад, у 2025 р. державні службовці

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

підтвердили свою «традиційну прихильність» до навчання за освітньо-професійною програмою «Публічне управління та адміністрування» для здобуття вищої освіти за другим (магістерським) рівнем, хоча водночас також продемонстрували й прояв диспозитивності в аспекті урізноманітнення спеціальностей та галузей знань, навчання на освітньо-професійних програмках на яких було досить популярним серед них у відповідному році. Поряд із вищезазначеною спеціальністю, державні службовці використали ресурс навчання за освітньо-професійними програмами за іншими спеціальностями, серед яких: «... право; журналістика; економіка, психологія, клінічна психологія; менеджмент; менеджмент в охороні здоров'я; облік та оподаткування; облік та оподаткування, кібербезпека та захист інформації, комп'ютерна інженерія, фінанси, банківська справа та страхування, будівництво та цивільна інженерія» [1]. Поряд із цим аналіз запропонованих в Аналітичному звіті даних свідчить, що державні службовці категорії «А» у 2025 р. також віддали перевагу навчанню за загальними короткостроковими програмами, хоча і варто зазначити, що їх частка у порівнянні із аналогами у 2024 р. зменшилась з 49,8 % до 45,4 %, однак все ж таки відповідна тенденція залишається досить стійкою. Державні службовці категорій «Б» та «В» центрального рівня, у свою чергу, у 2025 р., хоча й віддали перевагу самоосвіті як найбільш пріоритетному, на їхній погляд, виду професійного навчання, що у відсотковому відношенні дорівнює 44 %, водночас досить активно використали й ресурс навчання за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації, що дорівнює відповідно 33 % та 31 %. Державні службовці місцевих державних адміністрацій надали перевагу у 2025 р. навчанню за загальними короткостроковими програмами (у відсотковому відношенні це дорівнює 50 %), при цьому частка участі відповідних державних службовців у заходах самоосвіти дорівнює 27,5 % від всіх освітніх потреб, визначених у 2025 р. [1]. Як бачимо, всі складові професійного навчання державних службовців, визначені у ст. 2 Закону України «Про державну службу», використовуються й динаміка активності такого використання залишається досить стійкою, що свідчить про усвідомлення державними службовцями важливості професійного навчання як складової їх професійної кар'єри, як складової їхнього професійного зростання, забезпечення їх професійної стійкості, адаптивності, гнучкості до вимог реального часу, запитів держави та суспільства, потреб державної служби.

Аналіз даних Аналітичного звіту щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2025 р. дозволяє виділити декілька домінуючих тенденцій, які й дозволяють сформувати «картину професійного навчання державних службовців». По-перше, активність зберігається стосовно навчання державних службовців за освітньо-професійними програмами для здобуття другого

(магістерського) рівня вищої освіти, коли мова йде саме про навчання (підготовку та перепідготовку як різновиди професійного навчання). Беззаперечно, домінуючим є навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», що є цілком логічним, з огляду на зацікавленість держави та ресурсне (фінансова, кадрове, методичне тощо) практичне забезпечення реалізації відповідної зацікавленості у підготовці фахівців за зазначеною спеціальністю. Проте все ж таки варто констатувати, що, використовуючи інші можливості (наприклад, згідно із Переліком професій та спеціальностей для навчання, за якими може бути виданий ваучер, затвердженим наказом Міністерства економіки України від 11.04.2023 р. № 2040), державні службовці істотно розширили спектр тих спеціальностей, навчання на освітньо-професійних програмах яких здійснили впродовж поточного р.. По-друге, максимальне використання державними службовцями ресурсу підвищення кваліфікації шляхом навчання за загальними програмами підвищення кваліфікації, спеціальними програмами підвищення кваліфікації, які пропонуються різними суб'єктами надання відповідних освітніх послуг. Тобто, якщо у випадку навчання державного службовця за освітньо-професійною програмою, наприклад «Публічне управління та адміністрування», для другого (магістерського) рівня вищої освіти мова йде саме про «навчання», «перепідготовку» («з нуля», або ж на базі іншої освіти, однак знову ж мова йде про «нові компетентності»), тоді як у випадку із навчанням за програмами підвищення кваліфікації акцент уваги зроблено саме на «підвищенні» того рівня професійної кваліфікації, який вже є у державного службовця, й мова йде про вдосконалення, підвищення рівня, адаптацію професійного рівня підготовки державного службовця до нових викликів, запитів, тенденцій, вимог. Варто уточнити, що спектр таких програм є досить широким, як, до речі, і спектр тих суб'єктів, які надають відповідні освітні послуги, пропонуючи ці програми. Якщо загальні програми зорієнтовані на «... підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до загальних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування», тоді як спеціальні – «... на підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до їх індивідуальних потреб і спеціальних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування» [2]. Досить активною по відношенню до цього різновиду професійного навчання є позиція НАДС, згідно з наказами якого погоджуються ці програми. Так, згідно з наказом НАДС від 09.10.2025 р. № 139-25 «Про погодження програм підвищення кваліфікації» серед загальних короткострокових програм підвищення кваліфікації, що реалізуються, наприклад, на базі Вищої школи публічного управління пропонуються «Організація нормативно-правового забезпечення

діяльності державного органу», «Європейська інтеграція України та адаптація українського законодавства (acquis ЄС) у сфері економічної політики», «Безпека даних та захист прав на приватність в цифровому середовищі», натомість на базі Дослідницької служби Верховної Ради України – «Правотворча діяльність органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування», «Наближення законодавства України до права ЄС: теоретичні та практичні аспекти» тощо [3]. По-третє, стійкою є тенденція до використання державними службовцями ресурсу професійного навчання за рахунок участі у різноманітних заходах самоосвіти. Так, наприклад, за даними Аналітичного звіту щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2025 р., державні службовці категорії «А» активно долучалися до заходів самоосвіти за темами: «комунікація та взаємодія (9,9 %), європейська та євроатлантична інтеграція (9,0 %), створення безбар'єрного простору (9,0 %); кібербезпека (8,6 %), цифрова грамотність (8,1 %)» [1, с. 8]. Деталізоване нормативно-правове підґрунтя для самоосвіти державних службовців зумовлює не тільки активність останніх щодо використання цього виду професійного навчання, але максимальний прояв розсуду щодо вирішення питань стосовно виду заходу, його змісту, тривалості, періодичності, інтенсивності участі у таких заходах тощо. Згідно із Порядком нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання, затвердженим наказом НАДС від 12.12.2019 р. № 226-19, зовнішніми формами самоосвіти державних службовців визнаються «... а) участь у заходах з обміну досвідом в Україні та за кордоном, які проводяться, зокрема за рахунок коштів асоціацій органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, міжнародних та іноземних установ, організацій та коштів міжнародної технічної допомоги, власних коштів державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування; б) онлайн-навчання (дистанційне навчання за онлайн-курсами на освітніх веб-платформах, зокрема Prometheus, EdEra, Відкритий Університет Майдану, Coursera, edX, AcademicEarth, University of the People, LinkedIn Learning Courses, Natolin4Capacity Building, Дія.Цифрова Освіта тощо); в) участь у конференціях, науково-практичних конференціях, круглих столах, фахових семінарах, майстер-класах, тренінгах тощо в Україні або за кордоном; г) підготовка статей, монографій, підручників, навчальних посібників, навчально-методичних матеріалів, словників, довідників тощо; д) створення та ведення особистого блогу професійного спрямування; е) навчання на робочому місці (заходи, які сприяють розвитку професійних компетентностей: самостійне вивчення нормативно-правових актів, фахової літератури, здійснення наставництва тощо); є) внутрішнє навчання, яке не передбачає розроблення програми підвищення кваліфікації; ж) інші види самоосвіти», із діапазоном обсягу кредитів для зарахування від «0,1 кредиту ЄКТС» до «0,2 кредиту ЄКТС» [4], як

наслідок, практика підтверджує розмаїття заходів, до участі в яких долучаються державні службовців, та стійку тенденцію такої їх участі. По-четверте, стійкою є тенденція залучення до професійного навчання державних службовців іноземних та міжнародних партнерів, в т.ч. й із наданням кадрової, методичної, фінансової, інформаційної та інших різновидів допомоги. В якості прикладу можна навести Проект Eng4PublicService з безкоштовного вивчення державними службовцями англійської мови на мультимедійній онлайн-платформі EF, що реалізується НАДС у співпраці з освітньою організацією EF Language Learning Solutions, матою якого є посилення мовної спроможності публічних службовців [5]. Розмаїття таких програм істотно збільшується останнім часом, особливо в умовах міжнародної підтримки України у її протистоянні збройній агресії та прагненні реалізувати євроінтеграційні вектори державної політики.

Чи є резерви? Так, вони зумовлені як внутрішніми потребами України, так і зовнішніми факторами, які актуалізують процеси інтеграції вітчизняної державної служби у європейський та світовий простір публічної служби, а також імплементації відповідних стандартів кадрового забезпечення державної служби у національний аналог.

Список використаних джерел

1. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2025 рік. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-individualni-potrebi-2025-1.pdf>. Дата звернення 20.11.2025.

2. Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106 «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»: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>. Дата звернення 20.11.2025.

3. Наказ НАДС від 30.07.2024 р. № 111-24 (в редакції від 29.01.2025 р. № 12-25) «Перелік пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців за загальними професійними (сертифікаційними) та короткостроковими програмами у 2025 році». URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/PERELIK%20ZVO/%D0%BD%D0%B0%D0%BF%D1%80%D1%8F%D0%BC%D0%B8%202025/1_29.01.2025-%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D1%86%D1%96%D0%B2.pdf. Дата звернення 20.11.2025.

4. Наказ НАДС від 12.12.2019 р. № 226-19 «Про затвердження Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-19#Text>. Дата

звернення 20.11.2025.

5. Проект Eng4PublicService з безкоштовного вивчення публічними службовцями англійської мови. URL: <https://nads.gov.ua/news/proiekt-eng4publicservice-z-bezkoshtovnoho-vyvchennia-publichnyumy-sluzhbovtsiamy-anhliiskoi-movy>. Дата звернення 20.11.2025.

КОЛПАКОВ Валерій Костянтинович,
*д-р юрид. наук, проф.,
 завідувач кафедри конституційного і адміністративного права
 Запорізького національного університету
 (м. Запоріжжя, Україна)*

МОРФОЛОГІЧНА ДІАГНОСТИКА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: ВІД ПРИНЦИПІВ ДО ПРАКТИКИ

Морфологічна діагностика – це спосіб правового аналізу, який розкладає досліджуване явище на стійкі форми та їх робочі конфігурації і перевіряє узгодженість між змістом феномену дослідження, носіями цього змісту, процедурою його реалізації та етичною інфраструктурою[1, с. 883]. У нашому контексті йдеться про принципи публічної служби, які спочатку окреслюються як інваріанти змісту – законність, прозорість, підзвітність, доброчесність – а далі послідовно картуються на чотири рівні: а) нормативний, б) інституційний, в) процедурний, г) етичний.

На відміну від традиційного описового огляду норм або суто інституційних аудитів, морфологічна діагностика працює як операційна карта. Вона показує, що саме є інваріантом принципу, хто відповідає за його втілення, які кроки і докази необхідні для прийняття рішення, які етичні запобіжники мусять спрацювати до моменту ухвалення, а також чим і як фіксується результат. Такий підхід особливо придатний для реформ публічної служби, адже він поєднує узгодження з європейськими орієнтирами і збереження конституційної ідентичності, дає зрозумілу логіку переходу від принципів до практики і створює петлю самокорекції через публічні дані та зовнішню верифікацію[2]. Саме з цього визначення далі випливає концепт і робоча гіпотеза нашого аналізу.

Концепт. Принципи публічної служби – не риторичні декларації, а операційна архітектура, що дисциплінує розсуд і забезпечує відтворюваність якості рішень. Морфологічний підхід подає цю архітектуру як систему чотирьох взаємопов'язаних рівнів: 1) нормативного (що саме зобов'язує і якими тестами обмежується дія), 2) інституційного (хто є носієм і гарантом), 3) процедурного (як саме принцип перетворюється на послідовність кроків із контрольними точками) та 4) етичного (чому рішення залишається доброчесним ще до ухвалення). У цій рамці «принцип» зчитується як інваріант змісту, а кожен рівень – як

носії його реалізації.

Гіпотеза. Морфологічна діагностика показує, що реальна ефективність реформ публічної служби корелює не зі збільшенням кількості норм, а з узгодженістю чотирьох рівнів для ключових принципів (законність, правова визначеність, пропорційність, недискримінація, прозорість, підзвітність, доброчесність, професіоналізм).

Якщо будь-який рівень випадає, то норма не переходить у практику. Прозорість без машиночитних даних не створює підзвітності; участь без строків і зворотного зв'язку не формує впливу; етичний кодекс без каналів повідомлень і захисту викривачів не запобігає конфлікту інтересів; конкурси без валідованих інструментів оцінювання не гарантують професіоналізму.

Отже, морфологічна оптика матеріалізується у наборі тестів зрілості реформи, а саме у тесті узгодженості рівнів (нормативного, інституційного, процедурного, етичного), тесті мотивування (повнота й переконливість), тесті даних (машиночитність, метадані, оновлюваність, використання зовнішнім контролем) і тесті етики (превентивне врегулювання конфлікту інтересів, захист викривачів).

Інтегральна оцінка за цими тестами корелює зі зниженням транзакційних витрат, підвищенням якості та передбачуваності рішень і зростанням довіри. Саме це підґрунтя визначає логіку наступних суджень нашого дослідження: від рамки оцінювання й індикаторів до кейсів перенесення принципів у щоденну практику.

Морфологічна рамка оцінювання. Кожен принцип – це змістовний інваріант плюс носії, процеси та етичні запобіжники. Щоб показати, як ця конфігурація працює у реальному рішенні, розкладемо її за рівнями реалізації. Нормативний рівень задає правову підставу, мету, аналіз альтернатив, тести необхідності та пропорційності, заборону дискримінації і вимоги до мотивування. Інституційний рівень визначає ролі ухвалення, внутрішнього контролю та зовнішнього нагляду і наділяє їх реальними інструментами впливу. Процедурний рівень переводить вимоги у послідовність дій зі строками, контрольними точками і публічними реєстрами рішень і даних, придатних до аналізу і порівняння. Етичний рівень формує превентивну інфраструктуру (канали повідомлень, самоусунення, правила подарунків, постслужбові обмеження), що працює до ухвалення рішення.

Коли ця інфраструктура працює неповно або несинхронно, це одразу оголює типові слабкі місця: декларація без визначеного носія; підміна процедур активізмом; публічність без машиночитності та метаданих; «мертві» етичні кодекси без каналів і захисту. Щоб відмежувати декларативну наявність принципів від їх реальної дії, потрібна чітка метрологія виконання. Така метрологія концентрується у формулі : якість вимірюється не обсягом дій чи активністю, а насамперед показниками результативності, які постійно і публічно верифікується.

Індикатори якості. Далі конкретизуємо операційні індикатори якості ключових принципів. Підзвітність вимірюється повнотою й переконливістю мотивування та низькою часткою скасувань через її брак. Прозорість – придатністю даних до повторного використання (машиночитні формати, метадані, календарі оновлень), стабільним зверненням до них судами, аудитом і громадськістю. Добročесність – часткою превентивно врегульованих конфліктів, середнім часом реагування на повідомлення, підтвердженням захистом викривачів. Участь – дотриманням мінімальних строків, охопленням стейкхолдерів і публічним зворотним зв'язком, з фіксацією частки рішень, змінених за результатами консультацій. Професіоналізм – валідністю інструментів добору та оцінювання, відповідністю компетентностей завданням, стабільністю у випробувальний термін та ефектом навчання на якість мотивування і своєчасність процедур. Процесуальна якість – своєчасністю та сталістю практики у типових кейсах (медіана строків, частка повернень через процесуальні вади). Сукупно ці метрики формують петлю самокорекції.

Кейс-ілюстрації «від принципу до практики». Щоб показати, як загальна рамка працює у реальних рішеннях, подамо кілька стислих кейсів із зазначенням інваріанта принципу, відповідального носія, процедурних кроків та індикаторів якості. Прозорість передбачає публікацію мотивувальних частин актів у машиночитних форматах із повними метаданими, календарями оновлень, постійними ідентифікаторами та журналом змін. Додатково підтримується мінімальний набір публічних реєстрів, зокрема реєстр конкурсів та їх результатів, рішень дисциплінарних комісій, знеособлених звітів внутрішнього аудиту і довідників компетентностей, причому всі ці масиви даних мають бути доступні у форматах, придатних до аналізу і повторного використання. Ефективність (очікуваний ефект) виявляється у зростанні фактичного використання оприлюднених у встановленому порядку даних зовнішніми контролерами – судами, органами аудиту й нагляду, інституціями громадського контролю та медіа – з фіксацією посилай у судових рішеннях, аудит-звітах та аналітичних матеріалах, а також у скороченні кількості інформаційних запитів, що дублюють уже доступні відомості. Добročесність – прості канали повідомлень, журнали самоусунення, обов'язкові заяви про конфлікт інтересів, строки дій керівника, регулярні знеособлені звіти; ефект – більше превентивних врегулювань і менше порушень постфактум. Професіоналізм – профілі посад із поведінковими індикаторами, структуровані інтерв'ю зі шкалами, робочі завдання, регулярне оцінювання результативності, короткі модулі навчання; ефект – стабільність у випробувальний термін, краще мотивування, менше процесуальних вад.

Ризики запозичення без адаптації. Щоб уникнути абстракції, назвемо типові збої, які виникають, коли норми переносять без визначення носіїв, процедур і індикаторів. Найчастіші збої проявляються

як декоративна прозорість і недієві процедури. Їхні ознаки такі: ігнорування технічних стандартів відкритих даних, проведення консультацій без мінімальних строків і без публічного зворотного зв'язку, етичні кодекси без реальних каналів повідомлень і захисту викривачів, конкурси без валідованих інструментів оцінювання, дисбаланс між відкритістю та приватністю без тестів необхідності й шкоди, «тимчасові» спрощення без визначеного стр. дії, механічне перенесення однакових правил у служби з іншим мандатом, а також використання алгоритмів без пояснюваності та можливості оскарження результатів.

Алгоритм гармонізації. Послідовність дій: картування української норми і розривів щодо стандартів ЄС/РЄ/OECD/SIGMA [3]; визначення носіїв і відповідальності; процедуризація з контрольними точками (право бути вислуханим, структуроване мотивування, врегулювання конфлікту інтересів, стандартизовані конкурси, консультації з обов'язковим зворотним зв'язком); запровадження індикаторів якості. Далі – архітектура відкритих даних (машиночитні формати, метадані, календарі оновлень, постійні ідентифікатори, журнали змін), короткі цикли навчання із розбором реальних дилем, пілот на типових кейсах і корекція інструкцій, антикризові запобіжники (строк дії спрощень і повернення до стандартних процедур), зовнішня верифікація (аудит, суд, парламент) та оновлення ролей і процесів. Для споріднених сегментів – переносимість інваріанта зі специфічним налаштуванням процедур під мандат і рівень секретності.

Висновки і дорожня карта. У підсумку зрілість реформи визначається не кількістю нових норм, а стабільністю мотивування рішень, прогнозованістю процедур, дієвістю етичної інфраструктури та якістю даних. Найближчі пріоритети наступного циклу впровадження реформи такі: уніфікація структури мотивувальних частин, стандартизація конкурсних, дисциплінарних і консультаційних процедур, формування превентивної етичної інфраструктури із захистом викривачів, запровадження валідних інструментів добору та оцінювання, публічне ведення індикаторів якості з регулярною зовнішньою перевіркою. Його запуск має відбуватися через пілот і подальше масштабування, супроводжені відкритими звітами та професійною дискусією.

У такій конфігурації принципи стають технологією управління, що підсилює якість рішень і забезпечує сумісність з європейськими очікуваннями без втрати конституційної ідентичності, а реформа отримує керований, відтворюваний ефект.

Список використаних джерел

1. Колпаков В. К. Морфологія адміністративного права: до формування багаторівневої доктрини. *Наукові перспективи*. 2025. № 8 (62). С 883–895. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-8\(62\)-883-895](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-8(62)-883-895).
2. Угода про асоціацію України з Європейським Союзом. *Офіційний вісник України*. 2014. № 75. Т. 1. Ст. 2125.

3. Directive (EU) 2019/1024 on open data and the re-use of public sector information (recast) [Electronic resource]. Luxembourg: *Official Journal of the European Union*. 2019. S. 56–83. URL: https://data.europa.eu/eli/reg_del/2019/1024/oj

КОРНУТА Людмила Михайлівна,
 д-р юрид. наук, доц.,
 професор кафедри адміністративного і фінансового права
 Національного університету «Одеська юридична академія»
 (м. Одеса, Україна)

ЗАПИТ НА МЕДІАЦІЮ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ: ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РОЗВИТОК

Актуальні трансформаційні процеси в Україні сьогодні зумовлюють потребу у впровадженні ефективних інструментів саморегуляції, які дозволяють суб'єктам публічних правовідносин самостійно формувати моделі взаємодії та здійснювати контроль за дотриманням визначених норм. Зміцнення інститутів громадянського суспільства та зростання рівня правової свідомості громадян відкриває можливість для делегування частини державних функцій, зокрема у сфері врегулювання конфліктів, через альтернативні механізми вирішення спорів, серед яких медіація займає особливе місце. У той же час, варто врахувати, що наразі інститут державної служби в Україні супроводжується реформами, децентралізацією, новими викликами безпеки та зростанням суспільного запиту на ефективне й доброзичесне публічне управління [4, с. 28]. У таких умовах спостерігається зростання рівня внутрішньої конфліктності як на горизонтальному рівні (між службовцями), так і вертикальному (між підлеглими та керівниками, між службовцями та громадянами). Наразі інструменти врегулювання конфліктів у державній службі обмежені формальними дисциплінарними процедурами або судовим оскарженням, що часто не дає бажаного результату й не сприяє відновленню довіри. Вищезазначене обґрунтовує запит на впровадження більш гнучких форм врегулювання конфліктів та спорів – зокрема, медіації.

Крім того, європейський досвід підтверджує ефективність медіації в публічно-правовій сфері, особливо у відносинах між громадянами та органами державної влади. І, власне, зобов'язання України щодо інтеграції в європейський правовий простір, передбачені Угодою про асоціацію з Європейським Союзом (ст. 1), передбачають посилення співпраці в галузі правосуддя, забезпечення верховенства права та дотримання прав і свобод людини. Це, у свою чергу, актуалізує потребу в інституційному впровадженні медіації, зокрема в державній службі, як сучасного, ефективного та правозахисного інструменту.

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

Медіація як позасудовий механізм вирішення спорів, також, набуває актуальності в контексті зростання важливості етичного, конструктивного й результативного врегулювання конфліктів у державній службі. За своєю природою вона поєднує юридичну регламентованість із психологічною підтримкою процесу взаєморозуміння. Саме в цій якості медіація може посилити інституційну стійкість державної служби, знизити рівень стресу серед службовців, зменшити кількість судових спорів та підвищити довіру громадян до державних органів.

Власне, згідно з Законом України «Про медіацію», медіація – це позасудова, добровільна, конфіденційна процедура врегулювання конфлікту (спору) шляхом переговорів між сторонами за допомогою медіатора [2]. Закон прямо передбачає, що сфера застосування медіації не обмежується приватними спорами, і допускає її використання в публічно-правовій площині. Профільний закон «Про державну службу» наразі теж не містить положень, котрі б забороняли впровадження медіації чи її застосування [1]. Це відкриває можливості для адаптації інституту медіації до потреб державної служби. Однак вітчизняне правове регулювання ще не містить спеціальних положень, які б унормовували порядок проведення медіації саме у внутрішньодержавних конфліктах у сфері публічного управління. Звісно, наразі це створює виклики на рівні правозастосування – відсутність внутрішніх процедур, визначених стандартів до медіаторів, а також чітких механізмів ініціювання медіації у трудових або управлінських спорах між службовцями.

Власне, наразі серед головних викликів, які актуалізують потребу в медіації, можна виокремити наступні: 1) юридичні: конфлікти інтересів, кадрові спори, адміністративні скарги, відсутність чітких механізмів внутрішнього вирішення спорів, перевантаженість судів; 2) організаційні: низький рівень емоційного інтелекту та комунікаційної культури в установах, вигорання працівників, втрата лояльності, високий рівень плинності кадрів; 3) психологічні: відсутність навичок конструктивного врегулювання суперечок, низький рівень довіри, уникання відкритого діалогу; 4) політико-соціальні: зростання очікувань громадськості, необхідність у підзвітності, прозорості, іміджі відкритої влади. Варто зазначити, що ці виклики мають системний характер, а їх ігнорування або залагодження лише формальними засобами створює ризики для ефективності державної служби.

Крім того, варто зазначити, що згідно з дослідженням Human Resource Management Research, котре проводилось ще у 2019 р., впровадження медіації у публічних установах зменшує кількість конфліктів, покращує моральний клімат у колективах і сприяє відновленню довіри між працівниками [5]. Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що медіація в державному секторі активно застосовується у Великій Британії, Канаді, Німеччині, Польщі де вона функціонує як частина політики HR-підтримки та конфлікт-менеджменту. На думку європейських дослідників,

медіація має потенціал стати ефективним інструментом саме у врегулюванні спорів, пов'язаних із недоброчесністю, булінгом, порушенням субординації або професійною неетичністю. Її головна перевага – відновлення робочих відносин, а не лише фіксація порушень чи покарання винного, що має особливу цінність в роботі публічних інституцій.

Власне, вбачається, що для ефективної реалізації медіації в державній службі необхідно звернути увагу на такі важливі речі: юридичне врегулювання – внести зміни до Закону України «Про державну службу», затвердити типові положення про медіацію в державних органах, включити її як інструмент у службові інструкції; інституційна підтримка – створити посади внутрішніх медіаторів або укласти угоди з незалежними медіаторами; впровадити процедури добровільного звернення; освітні заходи – розробити модулі з медіації у програмах підвищення кваліфікації державних службовців, зосереджуючи увагу на soft skills, емоційному інтелекті та конструктивній комунікації; моніторинг та дослідження – запровадити систему оцінки ефективності медіаційних процедур, підтримувати наукові дослідження щодо медіації у публічному управлінні [4, с. 320].

Отже, впровадження медіації в систему державної служби України на сучасному етапі залишається концептуально перспективним, але практично недостатньо опрацьованим напрямом. Наявні нормативні, інституційні та психологічні бар'єри вимагають системного дослідження, глибокого аналізу та адаптації європейських практик до національного контексту. Втім, попри численні виклики, медіація здатна стати ефективним інструментом розв'язання конфліктів у державній службі, сприяючи підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню довіри до державних інституцій та формуванню культури діалогу в державній службі. З огляду на зростання ролі принципів доброго врядування, пріоритетом має стати формування правового та організаційного підґрунтя для інтеграції медіаційних процедур у внутрішню культуру державної служби.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
2. Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 р. № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20/stru>.
3. Бородін Є. Організаційно-правові підстави застосування медіації в системі державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 7. № 4. С. 28–34. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/491/482?utm_source=chatgpt.com.
4. Корнута Л. М. Адміністративно-правові аспекти професійної

компетентності публічних службовців: питання теорії та практики : монографія. Одеса : Юридика, 2024. 420 с.

5. Rammata M. Conflicts Management through Mediation in Public Administration. *Human Resource Management Research*. 2019. URL: <https://www.researchgate.net/publication/336140918>.

КРАЙНІЙ Павло Іванович,
канд. юрид. наук, доц.,
доцент кафедри публічного права юридичного факультету
Чернівецького національного університету
імені Юрія Федьковича
(м. Чернівці, Україна)

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ ТА БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В ІЗРАЇЛІ: АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

Розвиток інституту публічної служби в умовах дії особливих правових режимів викликає інтерес не лише з боку наукового товариства, але й керівництва відповідної держави. Україна перебуває на шляху доленосних змін та перетворень, які визначатимуть подальший розвиток як усієї країни, так і кожного її громадянина. Впродовж останніх кількох років, з початку повномасштабного вторгнення російської федерації, публічна служба була, є та залишається системоутвірним інститутом усієї системи публічного управління. Без високопрофесійних, мотивованих, амбітних та цілеспрямованих службовців неможливо уявити виконання внутрішніх та зовнішніх функцій держави за різними напрямками. З іншого боку, забезпечення публічно-сервісної складової держави не може реалізовуватись без публічного службовця, який має не лише відповідну освіту, розуміє важливість своєї місії та ролі органу влади, у якому він перебуває на посаді, але й усвідомлює свою відповідальність перед кожною приватною особою, яка звертається за одержанням публічних послуг або ж вступає у публічні правовідносини з метою захисту свого права.

Ізраїль є державою з власною, унікальною історією. Після Другої світової війни, виборовши та проголосивши свою незалежність, керівництво держави одразу ж розпочало формування необхідних елементів механізму держави. Сьогодні ізраїльська держава відома своїми збройними силами, розвідкою, повітряними силами, технологічним та аграрним сектором і має власну систему публічного управління, що має свої особливості. Вони стосуються не лише наявності спеціального законодавства, яким врегульовуються організаційно-правові засади вступу на службу, її проходження, поширювані обмеження та заборони,

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

юридична відповідальність, але й можливості здійснення позасудового та судового врегулювання спору за участі публічного службовця. У цій частині законодавство про публічну службу в Ізраїлі подібне до українського законодавства у цій сфері.

Згідно з інформацією Центрального бюро статистики (ЦБС), близько 663 тисяч осіб перебувають на посадах у державному секторі, до якого включається урядова складова, а також, велика кількість організацій. Це урядові міністерства, урядові компанії, місцеві органи влади, всі афілійовані корпорації (університети, фонди охорони здоров'я, муніципальні установи тощо). За іншими джерелами, що висвітлюють статистичні дані про публічну службу, ще близько 200 тисяч державних службовців перебуває на посадах у секторі оборони. Іншими словами, кожен четвертий-п'ятий працівник в Ізраїлі належить до державного сектору [1]. Станом на середину 2025 р. населення країни становить трохи більше 10 млн. осіб. Тобто, на публічній службі перебуває близько 8% населення, що є істотним показником.

Аналіз чинного законодавства про публічну та державну службу в Державі Ізраїль свідчить про те, що ним визначається їх структура, організація публічного управління, умови праці, адміністративно-правовий статус посад тощо. Є кілька нормативних актів, якими врегульовуються загальні питання здійснення державної служби. Відповідно до Закону про державну службу (призначення) 1959 р. закріплюється загальна процедура добору на посади державної служби. Закріплено систему публічних конкурсів, які дозволяють здійснювати набір кандидатів з урахуванням їх освіти, професіоналізму та інших необхідних характеристик. Істотну роль відіграє Комісія з питань державної служби, яка, крім іншого, відповідає за професійний відбір на державну службу. За її участю проводиться оновлення адміністративних процедур управління людським капіталом на державній службі та постійне вдосконалення системи набору з метою відбору найкращих працівників для державної служби, водночас забезпечуючи належний, професійний, справедливий та рівноправний процес [2].

Питання дисциплінарного характеру вирішуються на основі адміністративно-правових засад, закріплених Законом про державну службу (дисципліна) 1963 р. Ним забезпечується швидкий та ефективний розгляд дисциплінарних справ, що спрямовується на забезпечення інтересу працівника у випадку розгляду такої справи щодо нього, особливо, якщо справа стосується можливих негативних наслідків, що перешкоджатимуть йому у проходженні державної служби. З аналізу окремих норм Закону можемо стверджувати, що він не спрямовується виключно на застосування негативних заходів впливу до особи, а на дотримання й впровадження цінностей дисципліни та чесності на державній службі. Мета такої діяльності: підтримка суспільної довіри до державних службовців, а також доброго імені, рівня та іміджу державної

служби [3].

Законом про державну службу (пенсії) 1970 р. врегульовуються публічно-правові відносини, які виникають внаслідок реалізації державними службовцями права на пенсію. Надається перелік визначень, які мають істотне значення для реалізації особою зазначеного права; види пенсійних виплат та їх розмір; порядок їх виплати; застосування норм іншого законодавства, яким деталізується правовий статус державного службовця, що може вплинути на визначення розміру пенсійних виплат [4].

Правила державної служби (призначення) (конкурси, іспити та тести), 1968 р. деталізують процедури проведення конкурсів. Встановлено порядок публікації оголошень про вакантні посади через офіційний веб-сайт та засоби масової інформації, встановлюючи вимоги до змісту оголошення та термінів подачі заявок. Регламентується обсяг і порядок проведення іспитів, включаючи письмові, усні та практичні перевірки, які використовуються для оцінки широкого спектру компетенцій, перелічених у спеціальному додатку до правил. Визначено адміністративно-правовий статус Комітету екзаменаторів, який проводить усні іспити та відповідає за фінальну оцінку кандидатів на основі як результатів тестів, так і особистих даних, зібраних під час перевірки.

Крім того, передбачено окремі процедури для посад, звільнених від обов'язкового конкурсу, та встановлюються норми щодо уникнення конфлікту інтересів серед членів комісій [5].

Закон про державну службу (обмеження партійної діяльності та збору коштів) закріплює суворі обмеження щодо політичної та фінансової діяльності ізраїльських державних службовців з метою забезпечення їхньої неупередженості та аполітичності. Головна увага приділяється обмеженню політичної діяльності, що забороняє працівникам, зокрема, здійснювати керівництво партіями, організовувати публічні демонстрації політичного характеру або відкрито критикувати політику уряду. Встановлюється заборона збору коштів у будь-яких цілях, а також накладаються спеціальні обмеження на високопосадовців щодо членства у виборних органах партій. Положення закону поширюються на численні публічні установи, а його порушення тягне за собою дисциплінарну відповідальність [6].

Обмеження у провадженні діяльності чи працевлаштуванні після завершення державної служби передбачені Законом про державну службу (обмеження після виходу на пенсію), 1969 р. Встановлюються суворі правила щодо переходу державних службовців до приватного сектору після завершення їхньої кар'єри. Основні положення забороняють колишнім чиновникам представляти будь-яку особу у справах, якими вони безпосередньо займалися, або отримувати вигоду від підприємств, які підпадали під дію їх дискреційних рішень, а порушення цих правил є кримінальним злочином. Закон містить спеціальні норми, що покладають

додаткові, більш жорсткі обмеження, включаючи трирічний термін, на колишніх співробітників правоохоронних органів та органів розвідки. Для забезпечення контролю та надання винятків створено незалежну Комісію з видачі дозволів та звільнень, яка приймає рішення, керуючись виключно критерієм захисту державної доброчесності. Ці положення детально визначають, як слід вирішувати конфлікти інтересів, включно з обов'язком певних високопосадовців повідомляти про плани працевлаштування під час періоду обмеження [7].

Окрему групу нормативних актів складають підзаконні акти та Кодекси. Так, Положення про державну службу (Такшир) визначає адміністративні та трудові правові основи для ізраїльської державної служби, що регулює практично всі аспекти зайнятості. Він деталізує процедури найму та кар'єрного зростання, включаючи правила проведення конкурсів, визначення стажу та медичні вимоги до кандидатів. Значна увага приділяється питанням фінансового забезпечення та робочого часу, описуючи нарахування понаднормових, виплати на проїзд та допомогу на дитячі садки. Правила також встановлюють суворі стандарти професійної етики та поведінки, регулюючи конфлікти інтересів, обмеження щодо приватної практики та заборону на прийом подарунків [8]. Згідно з постановами судів (Верховного Суду та Судів з трудових питань), положення Такширу є умовами трудового договору кожного державного службовця, на якого вони поширюються. Службовець не може вибрати, які з цих положень йому виконувати.

Отже, сталість й безперервність функціонування інституту публічної служби в Ізраїлі є важливою складовою демократичного ладу у державі. Розгалужена система нормативних актів, які забезпечують адміністративно-правове регулювання, має загальні й спеціальні ознаки, що простежуємо у законодавстві про публічну службу не лише країн Європи, але й України. Необхідність модернізації інституту публічної служби в Україні з урахуванням вимог євроінтеграційного процесу та впровадженні найкращих практик функціонування публічної служби та паралельного вивчення ізраїльського досвіду може бути корисним. Враховуючи десятиліття забезпечення сталого функціонування публічної служби в умовах дії особливих правових режимів та ведення активних бойових дій, ізраїльська модель може слугувати прикладом для одержання безцінного досвіду адміністративно-правового регулювання цього інституту в Україні.

Список використаних джерел

1. Tali Haruti-Sover. Who really is the public sector? *The Marker*. URL: <https://www.themarker.com/career/civil-service/2012-07-31/ty-article/0000017f-f063-df98-a5ff-f3ef5d2e0000> (дата звернення: 05.12.2025).
2. Civil Service (Appointments) Law, 5719-1959. URL: https://www.nevo.co.il/law_html/Law01/p221k1_001.htm (дата звернення: 05.12.2025).

05.12.2025).

3. Civil Service (Discipline) Law, 5723-1963. URL: <https://main.knesset.gov.il/activity/legislation/laws/pages/lawprimary.aspx?t=lawlaws&st=lawlaws&lawitemid=2001394> (дата звернення: 05.12.2025).

4. Civil Service (Pensions) Law [Consolidated Version], 1970. URL: https://www.nevo.co.il/law_html/Law01/p221_001.htm (дата звернення: 05.12.2025).

5. Civil Service Rules (Appointments) (Tenders, Examinations and Tests), 1961. URL: [\(https://he.wikisource.org/wiki/%D7%9B%D7%9C%D7%9C%D7%99_%D7%A9%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%AA_%D7%94%D7%9E%D7%93%D7%99%D7%A0%D7%94_\(%D7%9E%D7%99%D7%A0%D7%95%D7%99%D7%99%D7%9D\)_\(%D7%9E%D7%9B%D7%A8%D7%96%D7%99%D7%9D,%D7%91%D7%97%D7%99%D7%A0%D7%95%D7%AA_%D7%95%D7%9E%D7%91%D7%97%D7%A0%D7%99%D7%9D\)\)](https://he.wikisource.org/wiki/%D7%9B%D7%9C%D7%9C%D7%99_%D7%A9%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%AA_%D7%94%D7%9E%D7%93%D7%99%D7%A0%D7%94_(%D7%9E%D7%99%D7%A0%D7%95%D7%99%D7%99%D7%9D)_(%D7%9E%D7%9B%D7%A8%D7%96%D7%99%D7%9D,%D7%91%D7%97%D7%99%D7%A0%D7%95%D7%AA_%D7%95%D7%9E%D7%91%D7%97%D7%A0%D7%99%D7%9D)) (дата звернення: 05.12.2025).

6. Civil Service Law (Classification of Party Activity and Fundraising), 5719-1959. URL: https://www.nevo.co.il/law_html/law01/p221k1_006.htm (дата звернення: 05.12.2025).

7. Public Service Law (Restrictions after Retirement), 5729-1969. URL: https://www.nevo.co.il/law_html/law01/p221k3_001.htm (дата звернення: 05.12.2025).

8. Civil Service Regulations. Full Printable Civil Service. Updated of 24.8.2025. URL: https://www.gov.il/he/pages/takshir_full (дата звернення: 05.12.2025).

КУЗЬ Тетяна Володимирівна,
докторка філософії в галузі права,
доцентка кафедри адміністративного права та судочинства
Західноукраїнського національного університету
(м. Тернопіль, Україна)

РУСНЯК Вікторія,
здобувачка вищої освіти четвертого курсу
юридичного факультету
Західноукраїнського національного університету
(м. Тернопіль, Україна)

ПРИНЦИПИ ДОБРОСОВІСНОСТІ ТА РОЗСУДЛИВОСТІ ЯК ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ДОБРОЧЕСНОЇ ПОВЕДІНКИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

У сучасних умовах реформування публічної адміністрації в Україні дедалі більшої актуальності набуває питання забезпечення етичності та

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

справедливості діяльності органів влади. Формальне дотримання закону вже не гарантує справедливого результату, якщо адміністративні рішення ухвалюються без урахування людського виміру права. Тому принципи добросовісності та розсудливості стають ключовими орієнтирами етичних стандартів добросовісної поведінки публічного службовця, наповнюють її реальним морально-правовим змістом. Адже держава, яка прагне довіри громадян, повинна діяти не лише в межах правових норм, а й відповідно до цінностей правової культури, справедливості та відповідальності. Сучасна адміністративна практика демонструє численні випадки, коли зловживання дискреційними повноваженнями або формальний підхід до ухвалення рішень призводять до порушення прав людини, що суперечить ідеї добросовісного управління. Саме тому дослідження особливостей застосування принципів добросовісності та розсудливості має не лише теоретичне, а й безпосередньо практичне значення для зміцнення верховенства права та впровадження етичних стандартів в публічну службу.

Застосування принципів добросовісності та розсудливості в адміністративному провадженні є невід'ємним елементом утвердження правової держави та побудови ефективної системи публічного управління. Вони становлять морально-правову основу діяльності адміністративних органів, забезпечуючи реалізацію прав і свобод людини в умовах зростаючої складності управлінських процесів. У сучасному розумінні добросовісність і розсудливість виступають не лише технічними орієнтирами для прийняття рішень, а й свідченням правової культури держави, що прагне діяти у спосіб, який відповідає цінностям справедливості, людської гідності та довіри до влади [1, с. 50].

В Законі України «Про адміністративну процедуру» зазначається, що «адміністративний орган зобов'язаний діяти добросовісно для досягнення мети, визначеної законом» [2]. Отже, слідуючи цьому принципу, службовець повинен діяти відкрито, послідовно, чесно та з дотриманням мети, заради якої йому надано відповідні повноваження. У практиці адміністративного права добросовісність адміністративного органу проявляється у формах належного повідомлення сторін, обґрунтованості прийнятих рішень, утримання від свавільних дій чи зловживання владою.

Добросовісність є водночас моральною та юридичною категорією, що спрямовує публічних службовців на справедливе ставлення до кожної особи. Як підкреслює О. О. Барабаш, дотримання принципу добросовісності прямо пов'язане з реалізацією верховенства права, оскільки саме через нього суди здійснюють ефективний контроль за дотриманням балансу між державними інтересами та правами людини [3, с. 106]. Цей принцип виступає своєрідним мірилом довіри між громадянином і державою, оскільки від його дотримання залежить не лише результат конкретної справи, а й репутація державної влади загалом.

Особливе місце у цьому контексті належить також і принципу розсудливості, який покликаний забезпечити, насамперед, вираженість управлінських рішень, запобігти проявам формалізму й надмірної дискреції. В Законі України «Про адміністративну процедуру» законодавець наголошує на тому, що «адміністративний орган при здійсненні адміністративного провадження повинен діяти, керуючись здоровим глуздом, логікою та загальноприйнятими нормами моралі, з дотриманням вимог законодавств» [2].

У Кодексі адміністративного судочинства України закріплено, що адміністративний суд має діяти, враховуючи баланс між публічними і приватними інтересами, а рішення повинні ґрунтуватися на доказах, а не на припущеннях [4].

Ці положення відображають сутність розсудливості – діяти не лише законно, а й розумно, пропорційно, з урахуванням усіх обставин справи. Науковці наголошують, що розсудливість є антиподом формалізму в адміністративному процесі, адже вона вимагає осмисленого підходу до тлумачення норм і фактів, виходячи з принципів справедливості та суспільної доцільності [5].

Варто зазначити, що добросовісність і розсудливість – це не ізольовані категорії, а взаємопов'язані принципи, які діють у комплексі. Добросовісність визначає внутрішню етику поведінки суб'єкта владних повноважень, а розсудливість – спосіб реалізації цієї поведінки в межах правових процедур. Разом вони формують модель «відповідального адміністратора», який не лише виконує закон, а й усвідомлює його соціальне значення. Як слушно зазначає В. В. Надьон, добросовісність створює передумови для передбачуваності дій влади, а отже – для стабільності правового порядку [6, с. 134]. Саме завдяки поєднанню цих двох принципів громадяни можуть розраховувати на неупереджене, справедливе й людяне ставлення у відносинах із державними інституціями.

У контексті європейської адміністративної традиції обидва принципи розглядаються як складові концепції належного урядування (який ще називають – good governance), яка передбачає, що державна влада повинна діяти не лише відповідно до закону, а й у дусі довіри, справедливості та поваги до прав особи. Україна, інтегруючись у цей правовий простір, поступово імплементує європейські стандарти у сфері адміністративних процедур. Це проявляється у запровадженні обов'язку мотивувати адміністративні акти, проводити консультації з громадянами, забезпечувати право особи бути вислуханою перед прийняттям рішення, а також у відкритості адміністративних даних [1, с. 57]. Такі кроки є проявом не лише юридичної техніки, а й практичного втілення принципів добросовісності та розсудливості у функціонуванні публічної адміністрації.

У результаті можна стверджувати, що ці принципи мають ключове

значення для формування нової управлінської культури в Україні. Вони покликані перетворити адміністративну владу з карального механізму на сервісну структуру, що діє в інтересах людини. Добросовісність і розсудливість виступають не просто правовими орієнтирами, а реальними показниками ефективності роботи державного апарату. Їх впровадження на кожному етапі адміністративної процедури гарантує ухвалення справедливих, обґрунтованих і законних рішень, завдяки чому громадяни відчують повагу до своїх прав і людської гідності. Водночас доброчесність публічного службовця, що проявляється у відмові від зловживання владою, уникненні конфлікту інтересів, прозорості дій та відповідальному ставленні до публічних ресурсів, є практичним підтвердженням того, що ці етичні принципи не залишаються декларацією, а реалізуються у щоденній діяльності органів публічного адміністрування.

Принципи добросовісності та розсудливості становлять наріжний камінь сучасного адміністративного провадження, визначаючи його «людиноцентризм» і правовий зміст. Вони спрямовують діяльність органів публічної влади у русло не лише формальної законності, а й моральної відповідальності перед громадянином, що формує основу етичних стандартів доброчесної поведінки публічних службовців. Добросовісність забезпечує чесність, послідовність і відкритість дій суб'єктів владних повноважень, тоді як розсудливість вимагає від них виваженості, пропорційності та обґрунтованості прийнятих рішень.

Поєднання цих принципів забезпечує реальне втілення верховенства права в адміністративних відносинах та формує стійку довіру громадян до державних інституцій. Воно сприяє утвердженню сервісної, а не каральної моделі публічного управління, заснованої на доброчесності та дотриманні високих етичних стандартів публічної служби. Ефективне запровадження цих засад у практику діяльності адміністративних органів свідчить про зрілість правової системи, що керується не лише буквою закону, а й духом справедливості, поваги до людської гідності та прав людини.

Список використаних джерел

1. Kravchenko, M. The law of ukraine «on administrative procedure» as an instrument for the protection of the right of human dignity in the sphere of public administration. *Administrative Law and Process*, 4(39), 2022. С. 49–60. <https://doi.org/10.17721/2227-796X.2022.4.04> (дата звернення: 01.12.2025).
2. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення 01.12.2025)
3. Барабаш О. О. Захист прав людини в адміністративному провадженні: дія принципу верховенства права. *Форум права*. 2022. Т. 73, № 2. С. 102–110. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6731771> (дата звернення: 01.12.2025).

4. Кодекс адміністративного судочинства України. Закон від 06.07.2005 р. № 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> (дата звернення: 23.10.2025).

5. Белкін М., Юринець Ю., Белкін Л. Застосування конституційно-правового принципу неприпустимості висновувати судові рішення в адміністративному процесі на припущеннях. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2024. № 1(43). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-581-589](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-581-589) (дата звернення: 01.12.2025).

6. Надьон В. В. Практика застосування принципу добросовісності до переддоговірних та договірних правовідносин. *Закарпатські правові читання. Право як інструмент стійкості та розвитку в умовах сучасних цивілізаційних викликів*. Ч. 2. 2023. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-298-5-133> (дата звернення: 01.12.2025).

ЛИТВИН Наталія Анатоліївна,
д-р юрид. наук, проф.,
професорка кафедри службового та медичного права
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка,
(м. Київ, Україна)

СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Гендерна рівність у системі публічної служби є одним із ключових орієнтирів демократичної трансформації України. Попри наявні нормативно-правові гарантії рівних прав і можливостей, у державному секторі зберігаються стійкі структурні бар'єри, які обмежують кар'єрну траєкторію жінок. За статистикою Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС), жінки складають понад 70 % державних службовців, проте на керівних посадах їхня частка не перевищує 26 % [1]. Така диспропорція свідчить не лише про інституційні прогалини, а й про глибоко укорінені соціокультурні уявлення щодо ролі жінок у сфері влади.

Реалізація гендерної політики в публічній службі є не формальною вимогою, а необхідною умовою ефективності державного управління. Подолання диспропорцій забезпечує повніше використання людського потенціалу – критично важливого ресурсу в умовах воєнного стану та відбудови країни. Інклюзивні кадрові практики сприяють створенню стійких інституцій: різноманітні команди демонструють вищу здатність до аналітичного мислення, ухвалення збалансованих рішень і реагування на складні суспільні виклики. Реальне впровадження принципів гендерної рівності зміцнює довіру громадян до держави, оскільки свідчить про

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

відданість цінностям рівності, справедливості та недискримінації – основним принципам європейської інтеграції України. Гендерно орієнтована модернізація публічної служби є невід’ємною складовою процесу адаптації до стандартів ЄС, де рівні можливості є не рекомендацією, а обов’язком.

Для розуміння цих процесів важливо звернути увагу на нормативно-правові засади та інституційну архітектуру гендерної політики, які визначають рамки, у межах яких державні органи забезпечують рівні можливості. В Україні сформовано комплексну нормативну основу: закони України «Про забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків» [2], «Про державну службу» [3], Державна стратегія забезпечення рівних прав і можливостей до 2030 р. [4]. У центральних органах влади працюють уповноважені та радники з гендерних питань. Наприклад, у Міністерстві оборони та Міністерстві внутрішніх справ створено гендерні осередки, що відповідають за інституційне впровадження гендерних підходів. Водночас ефективність цих механізмів часто залежить від політичної волі керівництва та достатності ресурсного забезпечення.

Повномасштабна агресія РФ виступила каталізатором швидких змін у публічній службі. Жінки активно залучаються до секторів безпеки й оборони, беруть участь у плануванні та управлінні кризовими процесами. Зросла кількість жінок у підрозділах Державної служби з надзвичайних ситуацій, медичних службах, органах місцевої влади, що координують гуманітарні програми. Такий досвід поступово руйнує застарілі уявлення про «чоловічі» сфери. Водночас поєднання професійних і сімейних обов’язків у воєнний час виявило незавершеність інституційної підтримки.

Серед ключових перешкод – формальна імплементація нормативних документів без реального контролю, недостатній рівень гендерної компетентності управлінців середньої ланки, нерівномірність регіональної реалізації політики. У прифронтових громадах гендерна тематика часто відходить на другий план порівняно з безпековими питаннями. Крім того, війна посилила проблему подвійного навантаження для жінок, що обмежує їхній професійний розвиток.

Євроінтеграційний курс України стимулює модернізацію державного управління та інституційні механізми гендерної рівності. Впровадження гендерного бюджетування в органах влади, участь у міжнародних проєктах, розвиток цифрових сервісів у публічній службі створюють сприятливе середовище для усунення нерівності. Військовий досвід багатьох жінок формує запит на їхнє ширше представництво у процесах прийняття державних рішень у післявоєнний період [5].

Таким чином, сучасний стан реалізації гендерної політики в системі публічної служби України демонструє як позитивні зрушення, так і залишкові структурні та культурні бар’єри. Попри формальне забезпечення рівності прав і наявність нормативно-правової бази, жінки залишаються недостатньо представленими на керівних посадах, що

обмежує повне використання їхнього професійного потенціалу. Воєнний стан і пов'язане з ним посилення мілітаризованих управлінських практик тимчасово підсилюють маскулінні моделі лідерства, водночас створюючи нові можливості для жіночого залучення у кризове управління. Реальна інтеграція гендерної політики потребує не лише формальної імплементації законодавчих актів, а й системного контролю, підвищення гендерної компетентності управлінців та розширення горизонтальних і вертикальних можливостей для жінок у державному секторі. Впровадження таких комплексних заходів забезпечить ефективність державного управління, стійкість інституцій та сприятиме формуванню демократичного, інклюзивного публічного сектору України.

Список використаних джерел

1. Гендерний аудит – потужний інструмент оцінки та змін, опубліковано 14 жовтня 2025 р. URL: <https://nads.gov.ua/news/hendernyi-audit-potuzhnyi-instrument-otsinky-ta-zmin> (дата звернення: 27.11.2025).
2. Про забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 р. № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення: 27.11.2025).
3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 27.11.2025).
4. Державна стратегія забезпечення рівних прав і можливостей до 2030 р. : розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.08.2022 р. № 752-р зі змінами URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-derzhavnoi-stratehii-zabezpechennia-rivnykh-prav-ta-mozhlyvostei-752-120822> (дата звернення: 27.11.2025).
5. Dr Marie-Carin von Gumpfenberg, Henrik Alffram, Dr Lyubov Palyvoda, Dr Yevheniia Bondarenko. Evaluation of UN Women Ukraine. Sida Decentralised Evaluation 2025:01. 177 р. URL: https://cdn.sida.se/app/uploads/2025/02/27150153/62768_DE2025_1_Evaluation-of-UN-Women-Ukraine_webb.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 27.11.2025).

МАЦЕЛЮХ Іванна Андріївна,
 д-р юрид. наук, проф.,
 професорка кафедри службового та медичного права
 Навчально-наукового інституту права
 Київського національного університету
 імені Тараса Шевченка
 (м. Київ, Україна)

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ: ІСТОРИЧНА ТРАДИЦІЯ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

Повномасштабна збройна агресія північного сусіда проти України, розпочата 24 лютого 2022 р., стала не лише випробуванням для української державності, але й каталізатором трансформації системи публічного адміністрування. В умовах воєнного стану українська держава продемонструвала здатність ефективно функціонувати, забезпечуючи надання публічних послуг, координацію дій різних рівнів влади та взаємодію з міжнародними партнерами. Ця стійкість системи управління не є випадковою – вона ґрунтується на глибокій історичній традиції запозичення та адаптації кращих європейських практик публічного адміністрування, що простежується впродовж усієї історії українського державотворення.

Українські землі здавна були частиною європейського цивілізаційного простору, що знайшло відображення у формуванні системи публічного управління. Вже в період Руської держави українські території активно інтегрувалися в європейську систему міжнародних відносин, запозичуючи прогресивні управлінські практики. Поєднання централізованого управління з елементами місцевого самоврядування через інститут віча відображало загальноєвропейські тенденції розвитку публічного адміністрування того часу [1, с. 26].

Особливо показовим прикладом європейської орієнтації стало поширення на українських землях магдебурзького права у XIII-XVI століттях. Означена система міського самоврядування, що виникла в німецькому місті Магдебург, стала втіленням передових європейських принципів організації публічної влади. Магдебурзьке право передбачало створення виборних органів – магістратів із радою та лавою, що забезпечувало ефективне управління міським господарством та захист інтересів громади. Українські міста не просто механічно копіювали цю модель, а творчо адаптували її до місцевих умов, створюючи власні управлінські традиції на європейському фундаменті [2].

Формування Запорозької Січі та Української гетьманської держави стало унікальним явищем у європейській історії публічного адміністрування. Козацька система управління органічно поєднала національні традиції з тогочасними європейськими принципами організації влади. Виборність керівництва, колегіальність прийняття рішень, чітка управлінська ієрархія – ці елементи козацького устрою відповідали кращим зразкам європейського управління епохи Відродження та раннього Нового часу [3, с.118–212].

Вершиною розвитку козацької державності стала Конституція Пилипа Орлика 1710 р. – перший в українській історії документ, що юридично закріплював принципи організації державної влади. Цей конституційний акт випередив свій час, втілюючи ідеї поділу влади, обмеження

повноважень керівника держави, забезпечення прав станів. За своїм змістом та спрямованістю Конституція Орлика перегукувалася з європейськими конституційними традиціями, що формувалися в той період, і стала свідченням глибокої інтеграції української політико-правової думки в загальноєвропейський контекст [4].

Доба Української революції 1917–1921 років стала періодом інтенсивного державного будівництва та спроб створення модерної системи публічного адміністрування за європейськими зразками. Особливо показовим у цьому контексті є досвід Української Держави гетьмана Павла Скоропадського, яка за короткий період свого існування здійснила масштабну модернізацію системи державного управління.

Законодавство 1918 р. – «Про урочисту обітницю урядовців і суддів», «Про нормальний розпис утримання службовців», «Про порядок призначення на урядову службу» – створило комплексну систему регулювання публічної служби, що відповідала найкращим тогочасним європейським стандартам. Запровадження обов'язкової присяги, прозорої системи оплати праці та соціального забезпечення, чіткої класифікації посад, конкурсних процедур призначення – все це втілювало принципи професійного публічного адміністрування, що на той час активно розвивалися в провідних європейських державах [5, с. 54–55].

Важливим нововведенням стала можливість поєднання адміністративної роботи з науково-викладацькою діяльністю, що сприяло залученню до публічної служби висококваліфікованих фахівців та підвищенню її престижу. Така практика узгоджувалася з європейською традицією формування освіченої управлінської еліти, здатної забезпечити ефективне функціонування державного апарату.

Проголошення незалежності України 1991 р. відкрило новий етап розвитку публічного адміністрування, спрямований на повернення до європейської родини народів. Ухвалення Конституції 1996 р. заклало правові основи демократичної системи управління, що базується на європейських цінностях поділу влади, верховенства права, захисту прав людини, а підписання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом стало каталізатором масштабних реформ системи публічного адміністрування. Україна взяла курс на імплементацію європейських стандартів належного врядування, що передбачає принципи відкритості, прозорості, підзвітності, ефективності та результативності діяльності органів влади. Реформа державної служби, децентралізація, впровадження електронного урядування, розвиток інституту громадського контролю – усі ці процеси відбуваються з орієнтацією на кращі європейські практики.

Таким чином, аналіз історичного розвитку публічного адміністрування в Україні переконливо доводить, що європейський вибір нашої держави не є кон'юнктурним рішенням сьогодення, а відображає глибоку історичну традицію. Впродовж століть Україна послідовно орієнтувалася на кращі європейські зразки організації публічної влади, творчо адаптуючи їх до

національних умов.

Від магдебурзького права середньовічних міст через Конституцію Орлика та законодавство Української Держави 1918 р. до сучасних реформ – простежується безперервна лінія впровадження європейських стандартів публічного управління. Така традиція забезпечила формування стійкої системи адміністрування, здатної ефективно функціонувати навіть в екстремальних умовах воєнного стану.

Сучасний етап розвитку публічного адміністрування в Україні характеризується не просто запозиченням європейського досвіду, а його творчим переосмисленням та адаптацією до викликів XXI століття. Україна не тільки імплементує європейські стандарти, але й створює власні інноваційні практики, які можуть стати внеском у розвиток загальноєвропейської системи публічного управління. Перспективи подальшого розвитку публічного адміністрування в Україні нерозривно пов'язані з продовженням євроінтеграційного курсу та впровадженням принципів належного врядування. Історичний досвід переконує, що саме європейський шлях розвитку відповідає глибинним традиціям української державності та забезпечує найкращі можливості для побудови ефективної, прозорої та орієнтованої на громадянина системи публічного управління.

Список використаних джерел

1. Берлач А. І., Проневич О. С., Радишевська О. Р. Службове право України : навч. посіб. / за заг. ред. А. І. Берлача. Київ : ВПЦ "Київський університет", 2023. 479 с.
2. Кобилецький М. Магдебурзьке право в Україні: історичний нарис. *Wrocławskie Studia Wschodnie*. 2020. Т. 24. С. 21–36. URL: https://www.repozytorium.uni.wroc.pl/Content/121566/PDF/02_Kobylecky_M_Mahdeburzke_prawo_w_Ukrajini.pdf (дата звернення: 07.12.2025).
3. Терлюк І. Я. Історія держави і права України : навч. посіб. Київ : Атіка, 2011. 944 с.
4. «Пакти і Конституції» Української козацької держави (до 300-річчя укладення) / відп. ред. В. А. Смолій ; упоряд. М. С. Трофимук, Т. В. Чухліб. НАН України. Інститут історії України ; Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського ; Державна архівна служба України ; Центральний державний історичний архів. Київ-Львів : Світ, 2011. 440 с.
5. Публічне адміністрування : навч. посіб. / А. І. Берлач, Н. А. Литвин, І. А. Мацелюх та ін. Київ : ВД «Дракор», 2025. 556 с.

МУЗА Олег Валентинович,
*д-р юрид. наук, старший науковий співробітник,
 професор кафедри публічного та міжнародного права
 Київського національного економічного університету
 імені Вадима Гетьмана
 (м. Київ, Україна)*

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАКОНОДАВЧОГО РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРСНИХ ПРОЦЕДУР НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Реформування державного управління набуло сталого процесу у державотворчій практиці України.

Реформа публічної адміністрації, що розпочалася після відновлення української незалежності, складається з певних періодів її проведення у часі, що визначаються як сукупність результатів у цій сфері: наприклад, конституційний процес 1991–1996 років, початок проведення адміністративної реформи у 1998 році, проведення законопроектних робіт з реформування законодавчого регулювання відносин на державній службі у 2015 р. тощо.

Незалежно від старту історичного відліку реформи державного управління, в Україні цей процес ніколи не був системним, йому були характерні не завжди пов'язані між собою законодавчі та стратегічно-управлінські зміни; окремі напрями реформування не були забезпечені належним чином організаційно-інституційними та фінансово-правовими інструментами. Окремо слід не забувати і про роль та вплив політичних процесів. У результаті Україна як держава отримала з однієї сторони оновлені підходи щодо організації державного управління, разом з тим – розв'язання окремих проблемних питань залишалося «на паузі». Така властивість реформування державного управління характерна і сфері державної служби.

Прийняття у 2015 р. нового Закону про державну службу було обумовлено в першу чергу політичною волею народних депутатів, Кабінету Міністрів України та впливало із євроінтеграційних зобов'язань України на той час.

У процесі законопроектної підготовки нового Закону про державну службу було визначено доволі амбітні цілі та напрями змін:

- упровадження прозорих, відкритих, справедливих і чесних конкурсних процедур;
- імплементація кращого досвіду європейських держав щодо регулювання найманої праці для виконання функцій і завдань держави;
- побудова ефективної системи пошуку людських ресурсів для формування високопрофесійної державної служби;
- зміна підходів в адмініструванні державної служби;
- реформування професійного навчання державних службовців;

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

- приведення у відповідність рівня винагороди на державній службі з приватним сектором найманої праці;
- цифровізація управлінських процесів на державній службі.

Наведені цілі стратегічного реформування державної служби звісно ж не є вичерпними. Головна реформаторська місія на той час полягала у зміні суспільного сприйняття інституту державної служби, прагнення в підвищенні довіри громадян до державних інституцій, встановлення релевантного зв'язку між якісним виконанням державними службовцями завдань і функцій держави та відповідного позитивного впливу на державне управління.

Реформа державної служби 2015 р. мала слугувати орієнтиром для подальших докорінних змін у системі державного управління, адже згодом передбачалася комплексна інституційна реформа Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади та територіальної організації виконавчої влади. Не все вдалося реалізувати, однак об'єктивно варто зауважити, що пандемія COVID-19 та широкомасштабна війна пригальмували процес реформування державного управління та реалізацію відповідних заходів.

Автор цих тез спільно з видатною ученою в галузі адміністративного права та державного управління, професоркою Н.Р. Нижник у 2016 році відзначали, що «новий Закон України «Про державну службу» повністю відбиває сутність філософського методу діалектики: на перший погляд, держава повинна шукати нові інституційні спроможності реформування державної служби, що знайшло своє часткове відображення у Законі, з іншого – запропоновані інституційні механізми не створюють повноцінних гарантій модернізації державної служби України зразка 1993 р.» [1, с. 14].

І як приклад, конкурсні процедури на посади державної служби. Чи досягнуто у повній мірі поставлених першопочаткових цілей після прийняття та реалізації Закону «Про державну службу»? У наведеному контексті варто зазначити.

1. Ідея про відкриті та прозорі конкурси на державній службі була провідною тезою у контексті реформування державної служби.

2. З 2017 р. розпочалося поступове згортання відкритості та прозорості конкурсних процедур на державній службі:

- продовження практики виключення з-під дії Закону про державну службу осіб, які виконують завдання і функції держави, що виключає таким чином їхню участь у єдиних конкурсних процедурах;

- зменшення ролі та ефективності позасудових способів захисту прав на державній службі;

- зниження рівня незалежності Комісії з питань вищого корпусу державної служби;

- визначення переможця конкурсу на посаду державної служби залежить від рішення суб'єкта призначення або керівника державної служби, а не конкурсних комісій;

– рішення про призначення на посаду державної служби залежить від співбесіди суб'єкта призначення з кандидатом, тобто результати конкурсу мають попереднє, а не остаточне значення як юридичний факт для призначення на посаду, що в результаті може нівелювати загалом сутність і значення конкурсного відбору [2].

3. Під час карантину з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, та дії режиму воєнного стану проведення конкурсів на посади державної служби було зупинено. Лише у липні 2025 р. Кабінетом Міністрів України схвалено законопроектні зміни щодо відновлення проведення конкурсів на державній службі. Відповідний законопроект зареєстровано у Верховній Раді (реєстр. № 13478-1 від 16.07.2025). Важливим у цьому напрямі є удосконалення положень Закону про державну службу в частині проведення конкурсів. Разом із тим, як одна із новацій згаданого проекту закону, пропонується проведення внутрішніх конкурсів [3], що ставить під ризик повноцінне відновлення конкурсних процедур на державній службі.

4. На стан проведення конкурсів та прийняття на посади державної служби чинить вплив судова практика Верховного Суду. В рамках судового контролю за додержанням суб'єктами призначення або керівниками державної служби прав та законних інтересів осіб, які виявили бажання реалізувати своє конституційне право доступу до державної служби, Верховний Суд тлумачить норми Закону про державну службу та за допомогою інструментів забезпечення єдності судової практики уточнює регулювання процедур прийняття на державну службу. Зокрема, це стосується організації конкурсу та діяльності конкурсних комісій, допуску осіб до конкурсу, реалізації повноважень конкурсною комісією, оскарження результатів конкурсу.

У Звіті про Україну Європейської Комісії за 2025 рік вказано на необхідність відновлення процедури відбору на державну службу, особливо на керівні посади, відповідно до найкращих європейських практик, а також відновлення процесу оприлюднення інформації про вакантні посади на державній службі та впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) [4, с. 27].

Наведені вище завдання щодо подальшого розвитку державної служби в Україні у контексті євроінтеграції свідчать про необхідність удосконалення функціонування демократичних інституцій в Україні та продовження процесу реформування державного управління.

Виходячи із сучасних реалій України, можна впевнено стверджувати, що Закон про державну службу 2015 р. поклав початок побудови нової моделі державної служби та її інтеграції з іншими видами публічної служби. При цьому досягти повноцінних результатів з різних причин не вдалося, що були закладені у цілях стратегічного реформування державної служби. Це, у свою чергу, актуалізує необхідність пошуку нових

ідей та шляхів залучення кращих людських ресурсів для виконання завдань і функцій держави.

Список використаних джерел

1. Нижник Н. Р., Муза О. В. Інституційна модернізація державної служби України в сучасних умовах. *Право України*. 2016. № 9. С. 9–16.
2. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
3. Проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби», реєстр. № 13478-1 від 16.07.2025 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56817>.
4. Commission Staff Working Document «Ukraine 2025 Report». URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecde7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf.

НЕГАРА Родіон Віталійович,
доктор філософії в галузі права,
доцент кафедри адміністративного і фінансового права
Національного університету «Одеська юридична академія»
(м. Одеса, Україна)

АКТ ПРО ПРИЗНАЧЕННЯ НА ПОСАДУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЯК АДМІНІСТРАТИВНИЙ АКТ

Адміністративний акт як основна форма (інструмент) діяльності адміністративних органів охоплює усі аспекти їх зовнішньо- та внутрішньо-орієнтованої діяльності. Не є виключенням і сфера державної служби, як діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави (ч. 1 ст. 1 Закону України «Про державну службу» [1]), що позначає внутрішньо-організаційний аспект функціонування державних органів. У зв'язку з цим, цілком природно, що у сфері державної служби активно застосовуються різноманітні адміністративні акти. Враховуючи, що саме з актом про призначення на посаду державної служби пов'язується набуття статусу державного службовця вперше та розпочинається проходження державної служби, видається доцільним визначити його правову природу.

У науково-практичній літературі акцентується увага на тому, що у чинному Законі України «Про державну службу» уперше введено до законодавства про державну службу поняття «акт про призначення», який є індивідуальним адміністративним актом, що зумовлює виникнення, зміну і припинення державно-службових відносин [2, с. 285]. З іншого боку О.М. Стець для позначення акту про призначення на посаду державної

служби одночасно вживає і поняття «індивідуальний адміністративний акт» [3, с. 270], і «адміністративний акт» [3, с. 271–272]. Із наведеними позиціями слід погодитись, але за винятком використання поняття «індивідуальний адміністративний акт», яке не вживається ні у законодавстві, ні у теорії адміністративного права.

Слід зазначити, що законодавство про державну службу не оперує поняттям «адміністративний акт», до речі, як і іншими аналогічними поняттями, що зустрічаються у законодавстві України, зокрема «індивідуальний акт», «акт індивідуальної дії», «індивідуальне рішення», «правовий акт індивідуальної дії» тощо. Не визначається у законодавстві про державну службу й правова природа акту про призначення на посаду державної служби.

У зв'язку з цим у теорії адміністративного права первісно обґрунтовувалась приналежність акту про призначення на посаду державної служби до індивідуальних актів, визначених у п. 19 ч. 1 ст. 4 Кодексу адміністративного судочинства України [4]. Тим більше у цьому спостерігалась цілком конкретна правозастосовна мета – визначення юрисдикції спорів, що виникали під час оскарження актів про призначення на посади державної служби.

Набрання чинності Законом України «Про адміністративну процедуру» [5] та вперше закріплення на законодавчому рівні поняття «адміністративний акт» зумовлює визначення його співвідношення із актом про призначення на посаду державної служби. Одразу слід зауважити, що згідно з п. 3 ч. 2 ст. 1 Закону України «Про адміністративну процедуру» дія цього Закону не поширюється на відносини, що виникають під час державної служби, дипломатичної та військової служби, служби в органах місцевого самоврядування, служби в поліції, а також іншої публічної служби [5]. Поряд з цим, цей факт свідчить про поширення як у законодавстві, так і у теорії адміністративного права поняття «адміністративний акт», яке використовується як об'єднуюча категорія для усіх аналогів адміністративних актів, а також його використання і в інших сферах, навіть, не врегульованих положеннями Закону України «Про адміністративну процедуру».

З урахуванням того, що фактично, всі рішення (або дії) адміністративних органів (незалежно від форми їх зовнішнього вираження), яких спрямовано на набуття, зміну, припинення чи реалізацію прав та/або обов'язків окремої особи (осіб), можуть визнаватися адміністративними актами [6, с. 439], акт про призначення на посаду державної служби слід відносити саме до адміністративних актів. Як обґрунтування необхідно зазначити наступне.

Акт про призначення на посаду державної служби завжди стосується конкретної особи, тобто є індивідуальним, та спрямовується на набуття та реалізацію прав та обов'язків окремої особи. В підтвердження цього виступають вимоги до акту про призначення на посаду державної служби,

зокрема у п. 1 ч. 1 ст. 33 Закону України «Про державну службу» передбачається, що в акті про призначення на посаду зазначаються прізвище, ім'я, по батькові особи, яка призначається на посаду державної служби [1]. О. М. Стець навіть звертає увагу на те, що поняття «особа» використано в однині та робить висновок, що акт про призначення може бути прийнято стосовно однієї особи [3, с. 271]. Це твердження є обґрунтованим та підтверджується правозастосовною практикою державних органів, в яких кожна окрема особа призначається на посаду державної служби шляхом видання окремого акту про призначення.

Акт про призначення на посаду державної служби є. Це стосується як конкурсу на зайняття посад державної служби, так і випадків призначення на посаду державної служби без проведення конкурсу, наприклад, відповідно до ст. 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [7].

Акт про призначення на посаду державної служби також може бути підставою для укладення адміністративних договорів, зокрема контракту про проходження державної служби, який є його невід'ємною частиною (ч. 9-11 ст. 31¹ Закону України «Про державну службу» [1]). Це свідчить про збереження актом про призначення на посаду державної служби окремих проявів юридичного значення адміністративних актів.

Враховуючи викладене, акт про призначення на посаду державної служби за своєю правовою природою є адміністративним актом, оскільки: завжди стосується конкретної особи, тобто є індивідуальним, та спрямовується на набуття та реалізацію прав та обов'язків окремої особи; є результатом процедур вступу на зайняття посад державної служби; може бути підставою для укладення адміністративних договорів, зокрема контракту про проходження державної служби.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення: 07.09.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#top> (дата звернення 01.12.2025).

2. Біла-Тіунова Л. Р. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу». Одеса : Фенікс, 2020. 628 с.

3. Стець О.М. Державно-службові відносини: сутнісно-понятійна характеристика та галузево-правова ідентифікація : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. Одеса, 2021. 478 с.

4. Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 р. № 2747-IV. Дата оновлення: 31.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> (дата звернення 01.12.2025).

5. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX. Дата оновлення: 15.11.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення 01.12.2025).

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

01.12.2025).

6. Загальне адміністративне право України : підручник / за заг. ред. : акад. С. Ківалова і проф. Л. Білої-Тіунової. Одеса : Фенікс, 2023. 792 с. <https://doi.org/10.32837/11300.25545> (дата звернення 01.12.2025).

7. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. Дата оновлення: 14.05.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення 01.12.2025).

ПРОНЕВИЧ Олексій Станіславович,
*д-р юрид. наук, проф.,
 професор кафедри службового та медичного права
 Навчально-наукового інституту права
 Київського національного університету
 імені Тараса Шевченка
 (м. Київ, Україна)*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Аксіоматично, що цифровізація є глобальним висхідним трендом. Синергетичний потенціал цифровізації полягає у забезпеченні трансформації приватного і публічного секторів на засадах інноваційності, раціональності, транспарентності та інклюзивності. Цифрова трансформація публічного сектору ґрунтується на системному впровадженні цифрових технологій з метою належного забезпечення виконання функцій держави та/або місцевого самоврядування. Стратегічна мета цифровізації публічного сектору полягає у забезпеченні сталого розвитку суспільства, створенні умов для максимальної самореалізації особистості, використанні потенціалу партисипативної демократії, сприянні реалізації суб'єктивних прав приватних осіб, гармонізації легального приватного та публічного інтересу, розбудові сервісорієнтованої системи публічного адміністрування, перманентному розширенні каталогу електронних публічних послуг, інструменталізації бізнес-процесів, алгоритмізації прийняття управлінських рішень, впровадженні електронних інструментів публічної комунікації між органами публічної влади і недержавними суб'єктами, підвищенні функціональної спроможності публічних службовців вирішувати комплексні проблеми екзистенційного характеру тощо.

У вітчизняному законодавстві відсутнє уніфіковане визначення правової категорії «цифровізація». Суб'єктами правотворчої діяльності цифровізація дефініціюється як у найширшому філософсько-світоглядному сенсі («насичення фізичного світу електронно-цифровими

пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможлиблює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір» [1]), так й у звуженому функціонально-діяльнісному сенсі («процес впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя»). Принагідно зауважимо, що цифрова технологія тлумачиться як сукупність систематизованих правових, науково-технічних, організаційних рішень, спрямованих на застосування комп'ютерної та іншої електронно-обчислювальної техніки, програмного забезпечення та інших засобів для зменшення участі користувача інформаційно-комунікаційних систем і засобів інформатизації під час збирання, приймання, обробки, передавання інформації чи трудомісткості виконуваних операцій [2]. Враховуючи стан наукового дискурсу, цифровізація/діджиталізація може бути доктринально визначена як об'єктивно зумовлений процес впровадження цифрових технологій/«цифрового формату» в усі сфери суспільного життя, а також інтенсифікації інформаційних потоків/налагодження електронно-комунікаційного обміну.

Цифровізація публічної служби є невід'ємною складовою глобального цифровізаційного процесу, стратегічним публічно-управлінським пріоритетом. Цифрова трансформація публічної служби створює підґрунтя для впровадження цифрових технологій/використання цифрових інструментів при формуванні та реалізації державної політики, прийнятті управлінських рішень/реалізації адміністративних процедур, наданні електронних адміністративних послуг, закріпленні апробованих антикорупційних запобіжників, здійсненні управління людськими ресурсами, забезпеченні інформаційної гігієни, здійсненні публічної комунікації на партнерських засадах, ідентифікації та нейтралізації реальних загроз для охоронюваного державою блага. Важливою складовою цифровізації публічної служби є цифровізація державної служби, що тлумачиться як діяльність уповноважених суб'єктів, спрямована на забезпечення впровадження і використання інформаційно-комунікаційних технологій у державно-службових відносинах, що серед іншого охоплює формування централізованої бази державних службовців, аналіз її кількісних та якісних показників, автоматизацію діяльності щодо управління персоналом на державній службі та реалізації процедур вступу на державну службу, її проходження та припинення [3, с. 20–21].

В умовах геополітичної турбулентності, технологічної конкуренції та руйнації світового правопорядку цифрова трансформація публічної служби є важливим інструментом зміцнення цифрового суверенітету як «фундаментальної складової стратегічної автономії держави», ключового елементу національної безпеки. Цифровий суверенітет полягає у спроможності держави реалізовувати збалансовану цифрову політику, мінімізувати зовнішню стратегічну технологічну залежність від

постачальників цифрових продуктів і послуг, розбудовувати стійку національну цифрову екосистему, використовувати цифрові інструменти для забезпечення «національної стійкості і безпеки», сприяти розвитку цифрового сегменту ринку/цифрової трансформації бізнесу, здійснювати ефективний контроль над цифровими активами, забезпечувати кіберстійкість цифрових даних та цифровізацію адміністративних послуг, оперативно виявляти, ідентифікувати та нейтралізувати екзистенційні гібридні загрози у кіберпросторі на кшталт втручання у виборчий процес, кібершпигунства або дезінформаційних кампаній [4, с. 1098].

Аксіоматично, що в умовах євроінтеграції цифрова трансформація публічної служби має ґрунтуватися на артикульованих у Європейській декларації про цифрові права та принципи для цифрового десятиліття від 15 грудня 2022 р. ціннісних принципах-імперативах, а саме: людиноцентричності (визнання людиноцентричного виміру цифрової екосистеми; використання цифрових технологій для захисту прав людини, покращення якості її життя та «сприяння безпечній реалізації її прагнень»; ціннісної орієнтованості цифрової трансформації, ґрунтованої на неподільних, універсальних цінностях «поваги до людської гідності, свободи, демократії, рівності, верховенства права та поваги до прав людини, включаючи права осіб, що належать до меншин», а також захисту даних, права на приватність, недискримінації та гендерної рівності, захисту прав споживачів, забезпечення технологічного і мережевого нейтралітету; обов'язку держави забезпечувати відповідальні та сумлінні дії державних і недержавних суб'єктів у цифровому середовищі; обґрунтованості встановлення державою пропорційних обмежень цифрових прав у суспільних інтересах); солідарності та соціальної інклюзії (використання цифрових технологій для інтеграції людей, ґрунтування технологічних рішень на повазі прав людини; урахування інтересів «людей похилого віку, людей, які проживають у сільській місцевості, людей з інвалідністю або маргіналізованих, вразливих чи позбавлених прав людей, а також тих, хто діє від їхнього імені»); зв'язку (можливості доступу до недорогого і швидкого цифрового зв'язку); цифрової освіти, навчання і навичок (забезпеченні права на освіту, професійну підготовку та навчання протягом усього життя, а також можливості здобути базові і поглиблені цифрові компетенції, включаючи медіаграмотність й критичне мислення); справедливих та рівних умов праці (забезпеченні права на справедливі, законні, здорові та безпечні умови праці та належний захист у цифровому середовищі незалежно від статусу зайнятості, методу чи тривалості роботи); цифрових державних послуг онлайн; свободи вибору (можливості користуватися перевагами алгоритмічних систем та штучного інтелекту, отримувати захист від ризиків та шкоди для здоров'я, загроз безпеці і основним правам від незаконного та шкідливого контенту); справедливого цифрового середовища (можливості ефективно та вільно обирати онлайн-сервіси «на основі об'єктивної, прозорої, легкодоступної

та достовірної інформації»); участі у цифровому публічному просторі (доступу до надійного, різноманітного і багатомовного цифрового середовища; можливості участі у плюралістичних публічних дебатах/«недискримінаційній участі в демократії»; підтримки державою розвитку та оптимального використання цифрових технологій для стимулювання громадянської активності; захисту від дезінформації, маніпуляцій інформацією та іншого шкідливого контенту); захищеності, безпечності та надійності цифрового середовища (доступу до безпечних, захищених і сприятливих цифрових технологій, продуктів і послуг); конфіденційності персональних даних (забезпеченні права на недоторканність приватного життя та захист персональних даних; можливості визначати «цифрову спадщину»); захисту дітей та молоді в цифровому середовищі та розширення їхніх можливостей; сталого розвитку (підтримки розвитку та використання сталих цифрових технологій з мінімальним негативним впливом на навколишнє середовище) [5].

Цифровізація має розглядатися крізь призму розвитку людського капіталу, імплементації людиноцентричної моделі управління людськими ресурсами. Тому цифровізація є технологічно-компетентнісним імперативом підвищення цифрової грамотності публічних службовців як здатності «використовувати цифрові технології в сучасному цифровому суспільстві» [6]. Цифрові компетентності посилюють функціональну спроможність публічних службовців здійснювати перманентний моніторинг екзистенційних/безумовних потреб окремих соціальних спільнот, забезпечувати правове закріплення та реалізацію легального публічного інтересу, оперативно приймати раціональні і правомірні управлінські рішення, протидіяти інформаційній експансії. Використання цифрових технологій забезпечує налагодження внутрішньоорганізаційної діяльності суб'єктів публічного адміністрування, а також зовнішньоорієнтованої комунікації адміністративних органів із суспільством з особливо значущих питань (у зазначеному аспекті не може йтися про «багатоканальне інформування і залучення громадян» [7, с. 127]).

Аналіз чинного законодавства дає підстави стверджувати щодо відсутності традиції легалізації концепту цифровізації сфери публічної служби (у титульному законі про державну службу загалом йдеться про використання засобів телекомунікаційного зв'язку при доведенні інформації або документів до відома державного службовця, можливість використання інформаційно-комунікаційних технологій державним службовцем при виконанні роботи дистанційно або для оперативного отримання інформації/встановлення фактів), законодавчого закріплення цифровізації як засади/принципу службового права та системної імплементації окремих цифрово-правових інститутів (фіксуються поодинокі спроби формування «цифрової компоненти» службового

законодавства на кшталт ухвали Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо створення і функціонування Державного реєстру військовослужбовців та удосконалення порядку ведення військового обліку», яким передбачено доповнення Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу» статтею 25-1 щодо створення Державного реєстру військовослужбовців як інформаційно-комунікаційної системи, призначеної для забезпечення збирання, зберігання, накопичення, актуалізації, обліку, обробки, захисту, знеособлення та гарантування унікальності записів даних про військовослужбовців Збройних Сил України та військовослужбовців Державної спеціальної служби транспорту [8]). Цифровізації публічної служби приділена увага в окремих підзаконних нормативно-правових актах. Так, у чинному Положенні про Національне агентство України з питань державної служби передбачено, що НАДС «забезпечує та здійснює розвиток, впровадження і технічне супроводження інформаційних, електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних систем і технологій у сфері, що належить до компетенції НАДС, автоматизацію процедур проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, зокрема проведення тестування кандидатів на зайняття посад державної служби» (підпункт 12-2 пункту 4), а також «здійснює адміністрування інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, Єдиного порталу вакансій державної служби, веб-порталу управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями» (підпункт 12-4 пункту 4) [9]. У Загальних правилах етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування йдеться про обов'язок державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування постійно «поліпшувати свої уміння, знання і навички відповідно до функцій та завдань за посадою, зокрема в частині цифрової грамотності» [10].

Резюмуючи, зазначимо, що цифровізація створює технологічне підґрунтя для формування цифрового суспільства, забезпечення цифрового суверенітету, ствердження партисипативної демократії, розвитку цифрових публічних послуг. Цифровізація публічної служби є важливим чинником дебіюрократизації системи публічного адміністрування, автоматизації рутинних управлінських процесів, належної реалізації адміністративних процедур, розбудови онлайн-сервісів, налагодження безпечного електронного обміну даних, забезпечення доступу до освітніх ресурсів, протидії кіберзлочинності, імплементації антикорупційних інструментів на кшталт електронних декларацій або електронних закупівель, поглиблення партнерської взаємодії суб'єктів владних повноважень та громадян, підвищення функціональної спроможності публічних службовців забезпечувати реалізацію публічного інтересу в штатних та екстраординарних умовах. Наразі зберігається необхідність системного закріплення у вітчизняному

службовому законодавстві цифрового технологічно-компетентнісного імперативу.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.
2. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 р. № 2807-IX. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20/ed20221201#n32>.
3. Федчишин С. А. Цифровізація як пріоритетний напрямок реформування державної служби в Україні. *Digital Trends and Anti-Corruption Reforms in Public Administration*: scientific monograph. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2023. Р. 20–30.
4. Калюжна Ю. І. Цифровий суверенітет як фактор національної безпеки ЄС та України. *Національні інтереси України*. 2025. № 6. С. 1094–1124.
5. Europejska deklaracja praw i zasad cyfrowych w cyfrowej dekadzie 2023/C 23/01. *Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej*. C 23/1. URL. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32023C0123\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32023C0123(01)).
6. Питання Єдиного державного веб-порталу цифрової освіти «Дія. Освіта» : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.03.2021 р. № 184. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/184-2021-%D0%BF#Text>.
7. Алієв А. Цифровізація як механізм реалізації сервісної політики держави. *Вісник Львівського університету. Серія «Філософсько-політологічні студії»*. 2019. Вип. 22. С. 125–129.
8. Про внесення змін до деяких законів України щодо створення і функціонування Державного реєстру військовослужбовців та удосконалення порядку ведення військового обліку : Закон України від 17.06.2025 р. № 4497-IX. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4497-20#n20>.
9. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>.
10. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.

ПРОЦЬКО Максим Ігорович,
 член галузевої експертної ради DIII «Право»
 Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти
 (м. Київ, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ДОКАЗУВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНИХ СПРАВАХ ЩОДО ПРИЙНЯТТЯ, ПРОХОДЖЕННЯ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ З ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ

Доказування є одним з найголовніших етапів кожного адміністративного судового процесу, оскільки саме на цьому етапі встановлюються обставини які мають істотне значення для правильного вирішення справи. Перш за все, варто виходити з положень Кодексу адміністративного судочинства України, де чітко визначено, що є доказами, та які їх критерії. Відповідно до ч. 1 ст. 72 КАС України доказами в адміністративному судочинстві є будь-які дані, на підставі яких суд встановлює наявність або відсутність обставин (фактів), що обґрунтовують вимоги і заперечення учасників справи, та інші обставини, що мають значення для правильного вирішення справи [1].

М. Мельник надає одну з найбільш повних дефініцій поняття «докази»: це «відомості, інформація про факт, на підставі якої адміністративний суд у визначеному законом порядку (отримання, дослідження й оцінки) встановлює наявність чи відсутність обставин, які обґрунтовують вимоги та заперечення осіб, котрі беруть участь у справі, й інші обставини, що мають значення для правильного розв'язання справи, які одержують на підставі засобів доказування (пояснень сторін, третіх осіб та їх представників, показань свідків, письмових речових доказів, висновків експертів)» [2].

Слово «відомості» характеризує будь-які доступні джерела отримання інформації. Також у даному визначенні описані дії, які суд здійснює з отриманими даними та виокремлено види засобів доказування.

Підсумовуючи, можна виділити такі основні характеристики доказів:

- це будь-які фактичні дані, на підставі яких суд встановлює наявність або відсутність оспорованих обставин;
- докази є відображенням реальних фактів з минулого;
- можуть бути представлені у різній формі;
- отримуються у встановленій процесуальним законом формі;
- мають бути належними та допустимими;
- жоден доказ не має наперед встановленої сили [3].

КАС України встановлює такі вимоги до доказів:

- 1) належність – які містять інформацію щодо предмета доказування (ч. 1 ст. 73 КАС України). На думку В. Колпакова, це «спроможність фактичних даних містити інформацію щодо обставин, які входять до предмета доказування, а також слугувати аргументами в процесі

встановлення об'єктивної істини [4];

2) допустимість – отримані виключно в порядку, встановленому законом (ч. 1 ст. 74 КАС України). Наприклад, якщо хтось незаконно встановив засоби прослуховування в кабінеті дипломатичного службовця, такі докази (запис розмов у кабінеті) не є допустимими, адже порушено законодавчий порядок їх здобуття;

3) достовірність – на підставі доказів можна встановити дійсні обставини справи (ч. 1 ст. 75 КАС України);

4) достатність – докази, які у своїй сукупності дають змогу дійти висновку про наявність або відсутність обставин справи, які входять до предмета доказування (ч. 1 ст. 76 КАС України) [1]. Достатність доказів означає, що у своїй сукупності вони повинні переконувати в наявності певної обставини [4].

В. Колпаков класифікував джерела доказів в адміністративному судочинстві наступним чином:

- особистісні, тобто ті, що походять від людини (свідчення свідків);
- речові, тобто ті, що походять від речей, документів (письмові) чи інших предметів матеріального світу (речові);
- онлайн-цифрові: ті, що містяться в хмарних сховищах;
- змішані: що поєднують попередньо зазначені види доказів. Наприклад, це може бути комп'ютерна техніка [4].

Можемо навести такі приклади зі сфери проходження дипломатичної служби:

- особистісні: свідчення керівництва та інших дипломатичних службовців;
- письмові: наказ щодо призначення особи на посаду в паперовому вигляді;
- цифрові: файли на робочому комп'ютері дипломатичного службовця;
- змішані: робочий ноутбук консула.

М. Джафарова звертає увагу на таку особливість подання доказів в адміністративних справах: «Іноземний офіційний документ, що підлягає дипломатичній або консульській легалізації, може бути письмовим доказом, якщо він був легалізований у встановленому порядку. Іноземні офіційні документи визнаються письмовими доказами без їх легалізації лише у випадках, визначених міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України» [5].

У справах щодо дипломатичної служби частим є використання сторонами таких документів. Вони можуть стосуватися як самого дипломатичного службовця (наприклад, коли він подає конкурсній комісії документи про освіту, здобуту в іноземній державі), так і інших осіб (наприклад, коли встановлено службову помилку в легалізації дипломатичним службовцем документів інших осіб). У першому

випадку наявність легалізації є істотним критерієм допустимості певного доказу.

В адміністративній справі № 320/1928/20, де позивачка проходила конкурс на посаду аташе з консульських питань Посольства України в Республіці Польща, однак не пройшла його, суд дослідив такі докази:

- пояснення членів конкурсної комісії та адміністратора (покази свідків);
- резюме кандидатки, її документи про освіту та знання іноземних мов (письмові докази);
- повідомлення про результати співбесіди (цифрові);
- протокол засідання конкурсної комісії (письмовий доказ) [6].

Можемо зробити висновок, що в основному в спорах щодо дипломатичної служби перевага надається письмовим засобам доказування - документам як основному джерелу доказів, адже кожен крок (наприклад, відправлення у відрядження, призначення витрат на відрядження) документується відповідним наказом компетентного органу.

Завданням кожної сторони є наведення доказів, які слугуватимуть належним підтвердженням фактів, на які вона посилається. Таким чином, докази, які стосуються предмета спору, правдиві та здобуті законним шляхом, фактично є основою судової аргументації.

Список використаних джерел

1. Кодекс адміністративного судочинства України : Закон України від 06.07.2005 р. № 2747-IV : станом на 31 груд. 2024 р. База даних «Законодавство України». URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15> (дата звернення: 11.04.2025 р.).
2. Мельник М. П. Поняття доказів у адміністративному судочинстві України. *Держава і право*. 2010. Вип. 48. С. 273.
3. Комзюк А. Т., Бевзенко В. М., Мельник Р. С. Адміністративний процес України : навчальний посібник. Київ : Прецедент, 2007. С. 278 – 280.
4. Колпаков В. К. Лекція на тему «Стандарти доказування в адміністративному судочинстві». *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 1. С. 174.
5. Джафарова М. В. Окремі питання доказів та доказування в адміністративному судочинстві в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2022. Т. 33 (72). № 1. С. 55.
6. Рішення Київського окружного адміністративного суду від 22 листопада 2024 р. у справі № 320/198/20. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/123372355> (дата звернення: 10.04.2025).

РАДИШЕВСЬКА Олеся Ростиславівна,
 д-р юрид. наук, доц.,
 викладач Інституту післядипломної освіти
 Київського національного університету
 імені Тараса Шевченка,
 тренер Національної школи суддів України,
 суддя Верховного Суду
 (м. Київ, Україна)

АДМІНІСТРАТИВНІ СУДИ: 20 РОКІВ НА ВАРТІ СУДОВОГО ЗАХИСТУ ПРАВ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Гносеологічне розуміння правового інституту державної служби як системоутворювального елементу службового права України відіграє ключову роль у ствердженні «особливого зв'язку довіри та благонадійності між державним службовцем та державою... адже ця *благонадійність* є набагато важливішою в суспільстві, яке перебуває в процесі розвитку інститутів плюралістичної демократії. З метою консолідації та підтримки демократії держави можуть встановлювати конституційні механізми захисту демократії...» [1], а це означає, що «державна служба вимагає від службовців благонадійності та обачності...» [2]. Проте службово-правові відносини також передбачають і зворотній зв'язок такої *благонадійності*: держава «цінує» державних службовців і гарантує їм максимальний судовий захист у випадку порушення їхніх прав. З цією метою в Україні була створена і функціонує система адміністративних судів, що нещодавно перейшла свій 20-річний рубіж діяльності [3], як і Кодекс адміністративного судочинства України, ухвалений у 2005 році. За двадцять років цей Кодекс перетворився з новелістичного на фундаментальний правовий акт, що визначає межі судового контролю за діяльністю публічної влади та гарантії дієвого захисту прав, свобод і законних інтересів осіб [4, с. 7].

Питання державної служби та ефективності адміністративних судів також були у фокусі оцінки готовності України до набуття повноцінного членства в ЄС у Звіті про політику розширення ЄС за 2025 р. [5]. Європейська Комісія зазначила, що воєнний стан продовжує негативно впливати на стан правового регулювання у сфері державної служби, проте існує суттєвий поступ у реалізації права осіб на адміністративне правосуддя (*the right to administrative justice*: детальніше про правову генезу див. [6]), адже у вересні 2025 р. прийнято Закон України «Про утворення Спеціалізованого окружного адміністративного суду, Спеціалізованого апеляційного адміністративного суду», що зменшить навантаження на суддів адміністративних судів і полегшить доступ до суду, зокрема і державних службовців.

Так, за даними статистичної звітності, упродовж першого півріччя

2025 р. до *місцевих адміністративних судів* надійшло 344 229 справ і матеріалів, проти 277 595 – в першому півріччі 2024 р. (+24 %). У звітному періоді вказані суди найбільше розглянули справ у соціальній сфері (133 109 – 58 %), а частка справ, що виникають із відносин публічної служби, становила 12 %, що на 2 % більше, ніж у першому півріччі 2024 р. (22 332, або 10 %) [7, с. 12–20].

Водночас у першому півріччі 2025 р. до *апеляційних адміністративних судів* надійшло 161 138 справ і матеріалів проти 111 168 одиниць у першому півріччі 2024 р. (+1,4 раза). Наведені показники вказують на те, що серед справ так само домінують справи зі спорів, що виникають у соціальній сфері (55 %). Частка ж апеляційних скарг у справах, пов'язаних із публічною службою, становила 18 % (20 % – у 2024 р.).

Що стосується надходжень до Верховного Суду, то у звітному періоді до *Касаційного адміністративного суду у складі Верховного Суду* надійшло 28 475 справ і матеріалів. Таким чином, кожен суддя КАС ВС у середньому отримав по 712 справ і матеріалів проти 620 у такому ж періоді 2024 р.. Левова частка – це касаційні скарги і їхня кількість становила 28 043 одиниці. Скарг у справах, пов'язаних із публічною службою, – 6 179 (22 %). Серед матеріалів, що надійшли до КАС ВС як суду першої інстанції, 292 позовні заяви, 273 з яких стосувалися оскарження актів, дій чи бездіяльності ВРУ, Президента України, ВРП, ВКС України, органів, які обирають (призначають), звільняють, оцінюють членів ВРП, суб'єктів призначення суддів КСУ та Дорадчої групи експертів у процесі конкурсного відбору кандидатів на посаду судді КСУ, 2 – щодо членів Рахункової палати та 17 заяв інших категорій. Отже, суттєва більшість указаних позовних проваджень стосувалася прийняття, проходження та звільнення осіб з різних видів публічної служби в державоутворювальних органах та інституціях.

У цей період до *Великої Палати Верховного Суду* надійшло 462 справи і матеріали проти 292 у першому півріччі 2024 р., з яких 65 % – справи адміністративного судочинства [7, С. 36].

Не встановлюючи взаємозв'язку між кількістю та складністю таких справ, нагадаємо, що у Верховному Суді утворено Науково-консультативну раду з числа висококваліфікованих фахівців у сфері права для підготовки наукових висновків. Питання публічної служби неодноразово були предметом наукових розвідок членів НКР на запити суддів, зокрема, щодо правової природи службових відносин, яка визначає існування і вирішення колізій у застосуванні норм трудового законодавства (зокрема, КЗпП України) і норм спеціальних законів, які регулюють відносини з прийняття, проходження та звільнення з певного виду публічної служби (ч.1 п.17 ст. 4 КАС України), серед них:

– щодо посад в органах *пр.ратури*: оскарження рішень кадрових комісій Офісу Генерального пр.рора в процедурі атестації; спорів,

пов'язаних із звільненням прокурора, у разі неуспішного проходження атестації тощо;

– щодо посад *суддів*: підрахунку стажу; розміру посадового окладу; застосування дисциплінарних стягнень та звільнення судді; перерахунку та виплати суддівської винагороди суддям, які не пройшли кваліфікаційного оцінювання; виплати матеріальної допомоги на оздоровлення і суддівської винагороди у вихідні дні; правової природи довідки НАЗК про результати проведення повної перевірки щорічної декларації судді тощо;

– щодо посад в *органах суддівського та професійного самоврядування*: припинення повноважень членів ВККС України; правової природи висновку Етичної ради про відповідність кандидата на посаду члена ВРП критеріям професійної етики та доброчесності; щодо меж здійснення Міністерством юстиції України контролю за діяльністю приватного виконавця тощо;

– щодо посад *державної служби*: поновлення внаслідок люстрації; поновлення в митному органі; присвоєння та позбавлення дипломатичного рангу; порядку обчислення державним службовцям надбавки за вислугу років; звільнення з підстав реорганізації державного органу або його ліквідації тощо;

– щодо посад *військової служби*: проходження контрактної служби військовослужбовців в особливий період; застосування постанови Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 № 168 «Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану» тощо.

У контексті ефективного співробітництва суддівського корпусу з представниками наукової спільноти, варто підтримати роздуми німецького судді Ларса Брокера про кореляцію між якістю адміністративного законодавства та ефективністю адміністративного судочинства саме через призму застосування суддями положень правової догматики (науки), що спрямована на гарантування раціональності судової практики і є окремим «актором» діалогу, що забезпечує єдність правової системи та її побудови. «... Без доктринальних підходів адміністративне судочинство залишилося б лише чистим прецедентним правом у конкретних справах, а от наука напрацьовує та передає для застосування моделі ідей, які враховують минуле і додають до сучасності нові феномени без систематичних помилок» [8, с. 190].

Наведені статистичні дані за останні роки вказують на безпрецедентний рівень кількості справ, пов'язаних із публічною службою, що розглядаються в адміністративних судах усіх інстанцій. У першу чергу це зумовлено низкою ініціатив, які відбуваються нині в Україні: реалізацією атестаційних процедур в органах прокуратури, податкових, митних, правоохоронних і антикорупційних установах, проведенням конкурсів до місцевих та апеляційних судів, КСУ та ВАКС,

проходженням військової служби, мобілізації та військового обліку.

Незважаючи на надзвичайно високе навантаження суддів адміністративної юрисдикції (детальний огляд якого було запропоновано не дарма), адміністративне судочинство перебуває у стані інтенсивного розвитку, адаптації до внутрішніх і зовнішніх викликів – забезпечення доступу до справедливого суду в умовах воєнного часу, дотримання розумних строків розгляду адміністративних справ, формування єдиної та сталої судової практики, забезпечення виконання судових рішень, реалізації міжнародних зобов'язань у сфері європейської інтеграції шляхом гармонійного тлумачення норм національного законодавства у консенсусі з європейськими стандартами захисту прав людини (практики Суду справедливості ЄС та ЄСПЛ).

Захист прав державних службовців – не є винятком. Як і 20 років тому, шляхи вирішення цих та інших питань нормотворення та правозастосування закладено, на нашу думку, в активній ролі судді через формування релевантних правових висновків і стабільність судової практики у справах щодо державної служби (див. [9]), парламентарів – через вчасне запровадження системних законодавчих змін у профільному та трудовому законодавствах, науковців – через безперервний розвиток правової доктрини службового права України, яка б ґрунтувалася на засадах західної традиції права – європейських принципах людиноцентризму, демократії, захисту прав людини та верховенства права.

Список використаних джерел

1. Рішення Європейського суду з прав людини від 17.11.2016 р. «Карапетян та інші проти Вірменії» (*Karapetyan and Others v. Armenia*; заява № 59001/08). URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-168703> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Рішення Європейського суду з прав людини від 09.01.2018 р. у справі «Каталан проти Румунії» (*Catalan v. Romania*; заява № 13003/04). URL: [https://hudoc.echr.coe.int/fre#{%22itemid%22:\[%22002-11804%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/fre#{%22itemid%22:[%22002-11804%22]}) (дата звернення: 10.11.2025).
3. Адміністративним судам – 20 років (2002–2022). *Верховний Суд*. Київ, 2025. 36 с. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2022_present/Photovystavka.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
4. *Адміністративне судочинство України: питання теорії і практики (з нагоди 20-річчя ухвалення Кодексу адміністративного судочинства України)*: монографія / редкол. : М. І. Смокович (голова), О. Р. Радишевська, В. М. Кравчук, Н. В. Богашева. Київ : Компанія ВАІТЕ, 2025. 626 с.
5. Ukraine 2025 Report. 2025 Communication on EU enlargement policy. *Commission Staff Working Document*. Brussels, 4.11.2025. SWD (2025) 759

final. 111 p. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/eb69a890-40d6-4696-801e-612d51709fdd_en?filename=2025%20Communication%20on%20EU%20Enlargement%20Policy.pdf (дата звернення: 10.11.2025).

6. Corder H. A Right to Administrative Justice. «New» or Just Repackaging the Old?. *The Cambridge Handbook of New Human Rights. Recognition, Novelty, Rhetoric* / ed. by Andreas von Arnould, Kerstin von der Decken, Mart Susi. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. pp. 493–506.

7. Аналіз стану здійснення правосуддя адміністративними судами в першому півріччі 2025 р. *Верховний Суд*. Київ, 2025. 43 с. URL: https://court.gov.ua/storage/portal/supreme/rizne/Analiz_KAS_lpivr_2025.pdf (дата звернення: 10.11.2025).

8. Брокер Л. Судова практика як критерій для визначення якості адміністративного законодавства: взаємодія. *Роль і вплив практики адміністративного судочинства на розвиток публічного права* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 10-річчю утворення Вищого адміністративного суду України (м. Київ, 29–30.11.2012) / за заг. ред. І. Х. Темкіжева. Київ : Істина, 2012. С. 185–191.

9. Огляд судової практики Верховного Суду у справах щодо державної служби (прийняття на державну службу): Рішення, внесені до ЄДРСР, з лютого 2019 р. до квітня 2025 р. *Верховний Суд*. Київ, 2025. 35 с. URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/info_anons_daigest_oglyad/1901454/ (дата звернення: 10.11.2025).

СИНЯВСЬКА Олена Юхимівна,

д-р юрид. наук, проф.,

професор кафедри правоохоронної діяльності

Харківського національного університету внутрішніх справ

(м. Харків, Україна)

ДОБРОЧЕСНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ОСНОВА ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ: ДОСВІД ФІНЛЯНДІЇ

У Преамбулі до Конвенції ООН проти корупції зазначається, що «корупція вже не є локальною проблемою, а перетворилася на транснаціональне явище, яке впливає на суспільства й економіки всіх країн, що зумовлює винятково важливе значення міжнародного співробітництва в галузі запобігання корупції та контролю за нею» [1].

Відповідно до Закону України «Про державну службу» одним із принципів державної служби є принцип доброчесності, а саме – «спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

під час здійснення наданих йому повноважень» [2, ст. 4]. Крім того, державні службовці відносяться до суб'єктів, на яких поширюється дія Закону України «Про запобігання корупції» [3, ст. 3]. Цей Закон включає низку заходів, спрямованих на запобігання корупційним та пов'язаним з корупцією правопорушенням, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, забезпечення фінансового контролю за особами, уповноваженими на виконання функцій держави або місцевого самоврядування (до них відносяться державні службовці), вимоги до етичної поведінки зазначених осіб тощо.

Однак, не зважаючи на зусилля українських законодавців у сфері запобігання та протидії корупції в Україні взагалі та на державній службі зокрема, рівень корупції в нашій країні залишається достатньо високим, а довіра населення до державних службовців навпаки низькою. Так, за результатами соціологічного опитування, що проводилося соціологічною службою Центру Разумкова з 28 лютого по 6 березня 2025 р., більшість респондентів висловлюють недовіру державному апарату (чиновникам) - не довіряють їм 79 % [4]. І корупційні скандали останніх років (закупівля продуктів для військових за завищеними цінами – відомі «яйця по 17 гривень»; махінації з контрактами на постачання одягу і харчів одного з найбільших постачальників Міноборони – львівського бізнесмена Ігоря Гринкевича, на яких держава втратила щонайменше мільярд гривень; хабар у \$ 400 тис. заступнику міністра розвитку громад Василю Лозинському за купівлю генераторів; махінації під час проведення тендеру на відбудову дитячої лікарні «Охматдит» після обстрілів; скандали з МСЕК та інвалідністю пр.порів у Хмельницькій області; врешті-решт найбільший корупційний скандал за історію президентства Володимира Зеленського – так звана справа Міндіча про корупцію в енергетиці) не сприяють зростанню довіри до державного апарату. У дослідженні Transparency International за 2024 р. Україна посідає 105 місце поміж 180 країн, отримавши 35 балів зі 100 можливих в Індексі сприйняття корупції [5].

Як уже зазначалося вище, корупція існує в усіх країнах. Але в деяких вона є повсякденною нормою життя, а в деяких її прояви зведені до мінімуму. Традиційно до країн з найнижчим рівнем корупції відноситься Фінляндія. У тому ж дослідженні Transparency International Фінляндія з 88 балами займає 2 місце, поступаючись у 2024 р. лише Данії [5].

В чому ж саме феномен Фінляндії? Адже в цій країні взагалі немає окремого антикорупційного законодавства, як і немає окремих органів, які спеціалізуються на боротьбі з корупцією [6]. Корупція у Фінляндії розглядається як частина кримінальної злочинності, не вважається ізольованим феноменом, регулюючись правовими нормами про протидію хабарництву [7, с. 151]. Водночас, ознайомившись із відповідними публікаціями, можна дійти висновку, що запобігання корупції в Фінляндії ґрунтується на комбінації інституційних та культурних чинників – а саме на поєднанні юридичних норм, етичних кодексів та практик громадянського

нагляду. Значну роль відіграє кадрова політика: відбір службовців з високою мотивацією до служби та доброчесністю. Крім того, культура прозорості та відкритості сприяє зниженню ризиків корупції.

Низький рівень корупції у Фінляндії не є випадковим: він впливає з історично сформованої етичної культури, високої професійності державних службовців, конкурентної оплати праці та глибоко вкоріненої суспільної зневаги до корупційних дій. Наслідком цього є не лише досить високою є довіра населення до державних інституцій, а й низький рівень корупції в країні.

Вивчення феномену стабільно низького рівня корупції у Фінляндії [6–9] дозволяє дійти висновку, що низький рівень корупції досягається не лише законами, а й етикою, прозорістю, довірою та внутрішньою культурою державної служби. Так, у дослідженні контролю корупції в Фінляндії [8] наступні п'ять питань вважаються найбільш суттєвими:

1. Добре управління (Good administration) – пов'язує контроль із цінностями, кодексами та принципами, які існують для запобігання корупційній поведінці. Корупція зростає, якщо не існують чіткі етичні норми або якщо державні службовці їх не дотримуються. Добре управління та ефективна адміністрація спираються на етичні цінності та принципи, такі як довіра, прозорість, відповідальність, підзвітність, оперативність і участь громадськості. Вони протилежні корупції, а точніше – протидіють неналежній поведінці, неефективному управлінню та зловживанням у адміністрації. Довіра є ключовою цінністю для фінської влади¹. Коли ж порушення належного управління стають очевидними, політичні та урядові керівники часто реагують, створюючи антикорупційні механізми для виявлення такої поведінки. До них відносяться етичні комісії, спеціальні пр.рори, незалежні ради та слідчі судді/органи, яким надано значні повноваження примусу. У Фінляндії немає єдиного органу, який розслідує порушення доброчесності або зловживання принципами належного управління. Такі випадки розглядаються адміністративними судами, омбудсменом та засобами масової інформації. Повідомлення про порушення не є першим інструментом боротьби з корупцією; зазвичай воно застосовується як один із останніх заходів. Щоб перевірити факти, які призвели до повідомлення, потрібне прозоре та відкрите урядування. З різних причин (репутація, уникнення партійних конфліктів) як скаржник, так і обвинувачений повинні бути захищені.

2. Доброчесність державних службовців (Integrity of civil servants) – доброчесність на посаді є ключовою складовою боротьби з корупцією. Фінська Конституція вимагає, щоб державна служба та будь-яке

¹ У 2010 році прем'єр-міністр Матті Ванханен пішов у відставку після того, як пресі стало відомо, що для ремонту власного будинку він прийняв у якості подарунка кілька кубометрів дошки. Хоча, як виявилось згодом зазначені дошки на його ділянці не були виявлені. (Фінляндія - держава, в якій корупція не приживається // Інтернет ресурс URL: <http://anticorruption.com.ua/news-fnlyandya-derzhava-v-yaky-korupcy-a-ne-prizhivayetsya.html>).

здійснення публічних повноважень ґрунтувалися на законі. Встановлені жорсткі правила щодо сумісництва, конфлікту інтересів, обов'язкове декларування інтересів. Обов'язок надавати публічне обґрунтування рішень підвищує прозорість та довіру до управління і запобігає упередженому та партійному прийняттю рішень.

На низький рівень корупції та добропорядності у державній службі впливає тиск колег та порівняння з ними: у такій невеликій спільноті державних службовців, як у Фінляндії, загроза зіпсованої репутації зазвичай призводить до відставки. У фінській державній службі присутній такий феномен як публічний сором - коли когось спіймали на хабарництві, суспільне засудження є значним: людина запам'ятовується лише за проступок, а всі попередні досягнення зникають. Шляхи до кращих посад закриті. Крім того, оскільки випадки корупції рідкісні, вони отримують значну увагу в медіа, а судові рішення можуть бути суворими.

Лояльність у фінській державній службі реалізується через так звану об'єктивну лояльність до формальної посади та ієрархії. Лояльність поділяється на суб'єктивну або персоналізовану форму лояльності, зокрема політичну, тоді як об'єктивна лояльність зберігається незалежно від змін уряду або керівництва державних установ. Більшість державних службовців зберігають свої посади після парламентських або місцевих виборів та змін у верхньому керівництві урядових агентств. Лояльність підкреслюється у формальній та незалежній позиції державної служби та її ієрархічному статусі. В уряді було впроваджено управління, засноване на цінностях. Результати двох фінських опитувань показали, що найціннішими є такі цінності, як надійність, професійна компетентність, відкритість та незалежність.

3. Правова база (Legal framework) – у Фінляндії немає спеціального суто антикорупційного закону. Адміністративне право регулює аспекти державної служби. Законодавство щодо корупції у публічній службі зазвичай виділене у спеціальний розділ кримінального права. Закон Фінляндії Про адміністративний процес (Administrative Procedure Act), який діє з 2004 р., об'єднує принципи адміністративного управління, включно з муніципальними службами. Основною ідеєю цього закону було об'єднати адміністративні принципи та принципи належного управління, включно з державними послугами, в одному нормативному акті (Закон про державних службовців (1994) доповнює ці принципи). Більше ніж безпосередня боротьба з корупцією, головна мета Закону – сприяти належній поведінці в державних організаціях, покращити взаємодію між громадянами та адміністрацією та запобігати зловживанням у адміністративній практиці. Попри загальні адміністративні цілі, Закон спрямований на мінімізацію шкоди від корупції такими способами, як дотримання принципів: рівності громадян перед адміністрацією, неупередженості, пропорційності дій, адекватних послуг, чіткого мовлення. Дії органу влади повинні захищати законні очікування

громадян, сформовані на основі правової системи.

Державні службовці перебувають під контролем системи адміністративної дисципліни. Дисциплінарні заходи варіюються від письмових зауважень до звільнення з роботи, а правові санкції включають каральні заходи, передбачені Кримінальним кодексом. Кримінальний кодекс Фінляндії містить розділ, присвячений службовим правопорушенням. До них віднесено, зокрема, прийняття хабаря, порушення правил щодо хабарництва, прийняття хабаря членом парламенту, умисне або необережне порушення службової таємниці, зловживання службовим становищем, умисне та необережне порушення службових обов'язків.

4. Розслідування Омбудсмана та Канцлера (Investigations of Ombudsman and Chancellor) – обидві інституції надають статистику щодо форм корупції та способів її контролю. Фінські інституції – Парламентський Омбудсмен та Канцелярія Канцлера юстиції – здійснюють правове регулювання та контроль законності, отже, ці інституції здійснюють також юридичний контроль у сфері корупції та доброчесності державних службовців. Основна мета цих інституцій – захист прав громадян. Канцлер юстиції розглядає скарги щодо дій адвокатів та публічних юридичних рад, контролює законність дій уряду, присутній на засіданнях Ради держави та переглядає документи кабінету перед щотижневими сесіями. Обов'язок Омбудсмана полягає в тому, щоб забезпечити дотримання законів та конституційних прав людини публічними органами та посадовцями, а також виконання державними службовцями своїх обов'язків відповідно до принципів доброчесної адміністрації. Омбудсмен розслідує діяльність органів влади на основі звернень громадян. Імена заявників зазвичай не публікуються, що підвищує ймовірність звернень. Обидві інституції розслідують справи, пов'язані з корупцією.

5. Аудит (Audit) – контроль через структуру систем аудиту, а також через аналіз результатів діяльності та фінансову сторону боротьби з корупцією. Адміністративний контроль децентралізований у фінській державній адміністрації, і боротьба з корупцією здійснюється кількома інституціями. Відмітною особливістю є те, що боротьба з корупцією є лише частиною обов'язків інституцій. Уряд не створив спеціального антикорупційного агентства, інституції чи комісії. В той же час добре організована діяльність контролюючих інституцій і прозорі механізми контролю можуть зменшувати потенційну корупцію. Можна навіть стверджувати, що корупція зростає, якщо адміністративного контролю та аудиту не існує або вони недостатньо розвинені.

Отже, доброчесність державних службовців та висока довіра громадян до державних інститутів роблять Фінляндію країною з традиційно низьким рівнем корупції. Фінський досвід з етичними звичками та процедурами може бути корисним для України в розбудові засобів запобігання корупційним та пов'язаним з корупцією правопорушенням.

Список використаних джерел

1. Конвенція ООН проти корупції: міжнародний документ від 31.10.2003 р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16.
2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
3. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.
4. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів під час війни, віра в перемогу (лютий–березень 2025 р.). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-vyboriv-pid-chas-viiny-vira-v-peremogu-liutyiberezen-2025r>.
5. Антикорупція на паузі. Україна в Індексі сприйняття корупції – 2024. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/>.
6. Чому Фінляндія входить у трійку найбільш «антикорупційних» країн? URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/2222811-comu-finlandia-vhodit-u-trijku-najbils-antikorupcijnih-krain.html>.
7. Пархоменко-Куцевіл О. І. Досвід формування антикорупційних інституцій у Фінляндії: досвід для України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. № 3. С. 150–153.
8. Ari Salminen, Olli-Pekka Viinamäki, R%inna Ikola-Norrbacka. The Control of Corruption in Finland. *ADMINISTRAȚIE ȘI MANAGEMENT PUBLIC*. 2007. № 9. Р. 81–95.
9. Остап Дроздов. Як треба долати корупцію. Приклад Фінляндії. URL: <https://glavcom.ua/columns/ostapdrozdov/jak-treba-dolati-koruptsiyu-priklad-finljandiji-894569.html>.

СПАСЕНКО Вікторія Олександрівна,
кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри адміністративного права,
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого,
(м. Харків, Україна)

ДО ПИТАННЯ РОЗГЛЯДУ АДМІНІСТРАТИВНИХ СПРАВ ЩОДО СПОРІВ З ПРИВОДУ ПРИЙНЯТТЯ ГРОМАДЯН НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ, ЇЇ ПРОХОДЖЕННЯ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ З НЕЇ

Актуальність дослідження окремих аспектів розгляду спорів з приводу

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

прийняття громадян на публічну службу, її проходження, звільнення з неї обумовлена передусім аналізом стану здійснення правосуддя адміністративними судами у першому півріччі 2025 р. Так, питома вага позовних заяв і справ, пов'язаних із публічною службою, становила 14 % (11 % – у першому півріччі 2024 р.). Також велика кількість переглянутих рішень припадає на справи, що виникають із відносин публічної служби. Їх частка в загальній кількості переглянутих судових рішень становила відповідно 22 та 20 % [1].

Слід звернути увагу, що на спори, з приводу прийняття громадян на публічну службу, її проходження, звільнення з публічної служби, поширюється юрисдикція адміністративних судів. При наданні спору статусу публічно-правового з приводу прийняття громадян на публічну службу, проходження, звільнення з публічної служби, необхідно враховувати положення Постанови Великої Палати Верховного Суду від 27.02.2019 р., згідно з якою варто встановити наявність таких підстав при наданні спору статусу публічно-правового: 1) чи проходила особа конкурс на заняття вакантної посади; 2) чи складала така особа присягу посадової особи; 3) чи присвоювався їй ранг у межах відповідної категорії посад [3]. Подальша судова практика підтвердила позицію щодо належності таких спорів до адміністративних. Так, Велика Палата Верховного Суду у Постанові від 22.01.2020 р. (справа № 813/1045/18), зазначила, що у рамках цивільного процесу суд не може досліджувати та встановлювати правомірність дій, рішень чи бездіяльності службовця або посадовця, оскільки така можливість передбачена лише в адміністративному процесі в силу приписів ст. 19 КАС України, якою охоплюється питання прийняття на публічну службу, її проходження та звільнення. Указані спори підлягають вирішенню в порядку адміністративного судочинства як такі, що пов'язані з питаннями реалізації правового статусу особи, яка перебуває на посаді публічної служби, від моменту її прийняття на посаду і до звільнення з публічної служби, зокрема, й питаннями відповідальності за рішення, дії чи бездіяльність на відповідній посаді, що призвели до завдання шкоди/збитків, навіть якщо притягнення її до відповідальності шляхом подання відповідного позову про стягнення такої шкоди/збитків відбувається після її звільнення з державної служби [4].

При цьому варто наголосити, що спори з приводу прийняття громадянина на публічну службу, її проходження, звільнення з публічної служби охоплюють всі спори, що виникають у відносинах публічної служби, окрім трудових спорів (приміром, працівників, які працюють за трудовим договором у державних органах чи органах місцевого самоврядування).

Законодавчо визначено, що справи щодо прийняття громадян на публічну службу, її проходження, звільнення з публічної служби, окрім справ, в яких позивачами є службові особи, які у значенні Закону України «Про запобігання корупції» займають відповідальне та особливо

відповідальне становище є справами незначної складності [2]. Положеннями ст. 12 Кодексу адміністративного судочинства України визначено, що спрощене позовне провадження призначене для розгляду справ незначної складності. Водночас варто наголосити, що спрощене позовне провадження – форма адміністративного судочинства, призначена для розгляду справ незначної складності та інших справ, для яких пріоритетним є їх швидке вирішення. Спрощене позовне провадження відзначається так званою «спресованістю», оскільки в його структурі відсутні окремі елементи, які є притаманними для загального позовного провадження [5, с. 513].

Таким чином, на сьогодні відповідно до положень чинного законодавства адміністративні справи щодо прийняття громадян на публічну службу, проходження, звільнення з публічної служби розглядаються в адміністративному судочинстві в порядку спрощеного позовного провадження, (окрім справ, в яких позивачами є службові особи, які у значенні Закону України «Про запобігання корупції» займають відповідальне та особливо відповідальне становище).

Список використаних джерел

1. Аналіз стану здійснення правосуддя адміністративними судами у першому півріччі 2025 р. URL: https://court.gov.ua/storage/portal/supreme/rizne/Analiz_KAS_Ipivr_2025.pdf (дата звернення: 05.12.2025 р.).
2. Кодекс адміністративного судочинства України : Закон України від 06.07.2005 р. № 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#n10098> (дата звернення: 05.12.2025 р.).
3. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 27 лютого 2019 р.. (Справа № 815/6096/17 (К/9901/49528/18)). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/80364173> (дата звернення: 05.12.2025 р.).
4. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 22 січня 2020 р.. (Справа № 813/1045/18). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/87393463> (дата звернення: 05.12.2025 р.).
5. Адміністративно-судове процесуальне право України: підручник; за заг. ред. проф. Д. В. Лученка. Харків, 2024. 696 с.

СЬОМІНА Валентина Анатоліївна,
канд. юрид. наук, доц.,
доцентка кафедри адміністративного права,
Національного юридичного університета
імені Ярослава Мудрого
(м. Харків, Україна)

СУДОВИЙ ЗАХИСТ ПРАВ ОСІБ ПІД ЧАС ВСТУПУ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII (далі – Закон) [1] запровадив конкурсний відбір на призначення громадян на посаду державної служби. Встановлюється заборона прийняття на посади державної служби без проведення конкурсу. Процедура проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби, тобто добір осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки врегульована Порядком проведення конкурсу на заняття посад державної служби, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 [2] .

Відповідно до ч. 6 ст. 28 Закону кандидат, якого не визначено переможцем має право оскаржити до суду, рішення Комісії або конкурсної комісії яким визначаються кандидатури на зайняття посад державної служби, які набрали найбільшу загальну кількість балів за результатами складання загального рейтингу кандидатів.

Викладене свідчить, що чинна редакція ст. 28 Закону закріплює лише судовий спосіб оскарження рішення щодо результатів конкурсного відбору. Такі зміни до ст. були внесені Законом № 117-IX від 19.09.2019 р. Натомість у редакції Закону від 10.12.2015 р. було передбачено п'ятою частиною ст. 28 Закону № 889-VIII, що учасник конкурсу, який не пройшов конкурсний відбір, має право оскаржити рішення конкурсної комісії: щодо конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби категорії «А» – до суду; щодо конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби категорій «Б» і «В» – до центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, або до суду.

Проте Закон не визначає до якого саме суду має звернутися кандидат за захистом. Аналіз норм вміщених у ст. 19 Кодексу адміністративного судочинства України (далі – КАСУ) яка присвячена юрисдикції адміністративних судів та п. 17 ч. 1 ст. 2 КАСУ, котрою визначається термін «публічна служба» дає підстави стверджувати що кандидат, якого не визначено переможцем має право оскаржити рішення Комісії або конкурсної комісії саме до адміністративного суду. Відповідна правова позиція сформована Касаційним адміністративним судом у складі Верховного Суду, що «процедура прийняття особи на державну службу включає комплекс заходів щодо проведення конкурсного відбору, етапами якого є: 1) прийняття рішення про оголошення конкурсу; 2) оприлюднення оголошення про проведення конкурсу; 3) прийняття документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі; 4) перевірка поданих документів на відповідність установленим законом вимогам; (5) проведення тестування та визначення його результатів; 6) розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів; 7) проведення співбесіди та визначення її результатів; 8) проведення підрахунку результатів конкурсу та визначення переможця конкурсу і другого за результатами конкурсу кандидата; 9) оприлюднення результатів конкурсу. Отже, спори, що виникають на цих

етапах є спорами, що виникає з відносин прийняття на публічну службу» [3].

Водночас частиною 7 ст. 28 Закону закріплено, що скарга на рішення Комісії або конкурсної комісії подається не пізніше ніж через 10 календарних днів з дня оприлюднення результатів конкурсу із зазначенням відомостей про порушення умов або порядку проведення конкурсу, що могло істотно вплинути на його результати. У той же час відповідно до частини п'ятої ст. 122 КАСУ для звернення до суду у справах щодо прийняття громадян на публічну службу, її проходження, звільнення з публічної служби встановлюється місячний строк.

Таким чином, закріплено, що у 10-денний строк кандидат може звернутися до суду зі скаргою. Натомість актом звернення до адміністративного суду, в якому позивач викладає свої позовні вимоги є позовна заява, вимоги до якої встановлені статтями 160, 161 КАСУ.

Правозастосування частини 7 ст. 28 Закону ставить питання про строк звернення до адміністративного суду кандидата у разі порушення умов або порядку проведення конкурсу на заняття посад державної служби.

Більшість правових позицій висловлених Касаційним адміністративним судом у складі Верховного Суду зводяться до того, що «зайняття посади державної служби відбувається виключно за результатами конкурсу, що дає Суду підстави стверджувати, що спір, який виникає у зв'язку з реалізацією особою права на державну службу шляхом участі в конкурсі на посаду державної служби, є спором, що виникає з відносин прийняття на публічну службу, її проходження та звільнення, на які поширюються спеціальні строки звернення до суду, передбачені ч. 5 ст. 122 КАС України [3–5].

Водночас, до внесення змін у Закон, адміністративні суди застосовували 10-денний строк, як спеціальний, а Верховний Суд наголошував про можливість його застосування лише тоді, коли позивач оскаржує суто результати конкурсу, а у спірних правовідносинах де позивач не оскаржував результатів конкурсу й не набув статусу його учасника, адже не був до нього допущений, слід враховувати передбачений частиною 5 ст. 122 КАСУ місячний строк звернення до адміністративного суду [3]. Адміністративні суди не враховували, що у ст. 28 Закону актом звернення передбачена скарга, якою починається позасудова (адміністративна) процедура оскарження, а не позовна заява. У чинній редакції ця норм залишилася без змін, тому питання строків звернення залишається до кінця не вирішеним.

Викладене свідчить, що зміни внесені до Закону у 2019 р. не торкнулися ч. 7 ст. 28 Закону, а тому адміністративні суди не мають нею керуватися, як такою, що визначає спеціальний строк звернення до суду. Відповідно до ч. 5 ст. 122 КАСУ, для звернення до суду у справах щодо прийняття громадян на публічну службу, її проходження, звільнення з публічної служби встановлюється місячний строк, який і має

застосовуватися при обчисленні стр. для подання позовної заяви кандидатом, якого не визначено переможцем щодо оскарження рішення Комісії або конкурсної комісії яким визначаються кандидатури на зайняття посад державної служби, які набрали найбільшу загальну кількість балів за результатами складання загального рейтингу кандидатів.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
2. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п#n10>.
3. Постанова Касаційного адміністративного суду у складі Верховного суду від 19.07.2019 р. у справі № 500/2175/18. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/83142466>.
4. Постанова Касаційного адміністративного суду у складі Верховного суду від 13.08.2020 р. у справі № 1.380.2019.001192. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/90951353>.
5. Постанова Касаційного адміністративного суду у складі Верховного суду від 28.01.2021 р. у справі № 520/6265/2020. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/94458435>.

ФЕДУРАК Наталія Сергіївна,
канд. юрид. наук, доц.,
доцентка кафедри публічного права
юридичного факультету
Чернівецького національного університету
імені Ю.Федьковича,
(м. Чернівці, Україна)

РОЛЬ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРИНЦИПІВ НАЛЕЖНОГО УРЯДУВАННЯ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНСТИТУТУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Сучасна реформа публічної служби в Україні розгортається у контексті глибоких суспільних змін, зумовлених війною, європейською інтеграцією та посиленням запиту громадян на якісне, чесне й ефективне управління. На цьому тлі особливої ваги набувають принципи належного урядування Ради Європи, які визначають стандарти діяльності органів публічної влади й окреслюють модель відкритої, підзвітної та професійної держави.

У практиці Ради Європи good governance трактується як модель, що має забезпечувати реальне функціонування демократії, повагу прав людини та верховенства права. У Стратегії Ради Європи щодо інновацій

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

та належного врядування на місцевому рівні перелічуються дванадцять принципів демократичного урядування, які включають: демократичну участь, повагу до прав людини, верховенство права, публічну етику, відповідальність, відкритість і прозорість, ефективне та результативне адміністрування, лідерство й інституційну спроможність, чутливість до потреб, належне фінансове та економічне управління, сталий розвиток і довгострокову спрямованість, відкритість до змін та інновацій [1].

При цьому Венеційська комісія наголошує на необхідності розмежування двох суміжних, але не тотожних понять - «належне урядування» (good governance) і «належне адміністрування» (good administration). Good administration є юридичною категорією, що закріплює основоположні принципи здійснення адміністративної процедури та адміністративного судочинства. Вона охоплює коло гарантованих процедурних прав особи, які забезпечують справедливе, неупереджене та прозоре вирішення справи. До цих прав належать: право бути вислуханим, право на доступ до матеріалів адміністративної справи, право на отримання мотивованого рішення, а також право на його оскарження та відшкодування шкоди, завданої незаконними діями органу влади. Саме тому Good administration є юридично обов'язковою нормою, недотримання якої може бути предметом оскарження, судового перегляду та контролю. Цей комплекс принципів закріплений, зокрема, в актах ЄС: у ст. 41 Хартії Європейського Союзу про основні права та у Європейському кодексі належної адміністративної поведінки. В українському законодавстві принципи «Good administration» вже мають нормативне закріплення в Кодексі адміністративного судочинства, а також в Законах «Про адміністративну процедуру», «Про адміністративні послуги», «Про звернення громадян» та ін.

Натомість good governance (належне урядування) не має усталеного юридичного закріплення, а застосовується переважно як політичний або юридичний стандарт у вигляді м'якого права. Принципи належного урядування є юридичним та політичним інструментом, здатним спрямовувати демократичні реформи, однак вони не можуть замінити собою ані верховенство права, ані права людини, ані демократичну легітимацію публічної влади. Тому Венеційська Комісія закликає до обережного, але послідовного застосування концепції good governance – як орієнтиру для держав, що перебувають у процесі інституційних змін, проте не як самостійної правової норми [2, с. 17–19].

У реформуванні публічної служби України важливе значення мають усі 12 принципів належного урядування, однак окремі з них відіграють особливо значущу роль. Це ті ці принципи, які безпосередньо визначають професійність, доброчесність, підзвітність і інституційну спроможність публічної служби. Тому нижче буде зосереджено увагу саме на них як на базових орієнтирах європейської трансформації цього інституту адміністративного права.

Одним із фундаментальних принципів є *принцип публічної етики*, що визначає моральні та професійні стандарти поведінки службовців. У європейському законодавстві він закріплений у Кодексі належної адміністративної поведінки Європейського Союзу [2]. Також на рівні європейських інституцій стандарти публічної етики закріплюються у Регламенті № 31 (ЕЕС), 11 (ЕАЕС) «Про посадових осіб та службовців ЄС»[3] та Правилах Європейської Комісії щодо етики та доброчесності [4]. В Україні етичні стандарти поведінки публічних службовців врегульовано «Загальними правилами етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [5], а також антикорупційним законодавством (основний нормативний акт – Закон України «Про запобігання корупції»). Ці нормативні акти мають досить високий рівень відповідності до європейських принципів належного урядування. Вони безпосередньо відтворюють вимоги доброчесності, неупередженості, політичної нейтральності, коректного використання ресурсів та заборони конфлікту інтересів, що є ядром європейських стандартів публічної служби.

Принцип відповідальності в контексті трансформації публічної служби означає обов'язок органів влади і кожного службовця діяти у межах визначених повноважень, приймати обґрунтовані рішення та нести юридичні і професійні наслідки за їх якість і результати. Він передбачає прозорість управлінських дій, можливість їх зовнішнього контролю, закріплення права громадян на оскарження рішень влади, а також дієві механізми виправлення помилок і застосування санкцій у разі виявлених порушень. Реальна імплементація цього принципу забезпечує підзвітність публічної служби суспільству, мінімізує свавілля й корупційні практики. Важливим фактором забезпечення цього принципу є впровадження таких інструментів, як громадська антикорупційна експертиза, діяльність громадських рад та ін.

Принцип відкритості й прозорості в контексті реформування публічної служби означає обов'язок органів публічної влади діяти так, щоб кожне управлінське рішення або процедура були зрозумілими та доступними для перевірки. Він передбачає систематичне оприлюднення інформації про діяльність службовців, забезпечення відкритих даних, публічність нормативної та фінансової діяльності, а також використання цифрових інструментів, що унеможливають закриті або неформальні практики. Реалізація цього принципу формує сервісну модель публічної служби, зміцнює підзвітність, зменшує корупційні ризики та підвищує довіру громадян до державних інституцій, що є необхідною умовою європейської модернізації публічної служби.

Актуальним для модернізації публічної служби є також *принцип ефективного та результативного адміністрування*. Цей принцип напряду пов'язаний із стратегічним плануванням, аудитом, контролем якості послуг і оптимальним використанням ресурсів. В Україні такий

підхід поступово вибудовується завдяки розвитку внутрішнього аудиту, впровадженню стандартів якості адміністративних послуг та орієнтації управління на досягнення конкретних показників ефективності. Це не обмежується встановленням технічних вимог до діяльності публічного службовця: вони формують нове розуміння його професійності, яке полягає не у вчиненні певних дій «заради процесу», а системної роботи заради результату - вимірюваного, чіткого та корисного для суспільства та особи.

Окремої уваги заслуговує *принцип лідерства, професійної спроможності та потенціалу*, який є одним із найважливіших для розвитку належного урядування. Законодавство, що регулює відносини публічної служби, передбачає оцінювання результативності службовців, підвищення кваліфікації, конкурсні процедури (відновлюються з 2026 р.) та професійні стандарти. Але усе це повинно стати не просто інструментами кадрової політики, а елементами впровадження європейської управлінської культури. Використання методів стратегічного планування та публічних консультацій, які передбачає застосування цього принципу, допоможе забезпечити перехід від старої моделі службовця-адміністратора до нового типу лідера публічного сектору - компетентного, проактивного (тобто, здатного не просто реагувати на події, що відбулися, а передбачати їх і діяти «на випередження»), відкритого до діалогу та інновацій.

Нарешті, важливим для розвитку інституту публічної служби є *принцип відкритості до змін та інновацій*. В українських реаліях він проявляється через масштабну цифрову трансформацію, оновлення адміністративних процедур, розвиток державно-приватного партнерства та впровадження сучасних управлінських технологій. Також новий стандарт роботи публічних службовців визначають електронні послуги, електронні документи, електронні закупівлі – це дозволяє зменшити навантаження, усунути прояви бюрократії та підвищити швидкість реагування.

Отже принципи належного урядування становлять цілісний стратегічний каркас для модернізації публічної служби в Україні. Їх впровадження не є одноразовим актом чи технічним заходом – це довготривалий процес зміни управлінської культури, зміцнення довіри громадян, підвищення стандартів професійності, прозорості та відповідальності. Усі ці елементи формують не лише ефективну систему публічної служби, але й фундаментальну основу демократичної, європейської та стійкої української держави майбутнього.

Список використаних джерел

1. Council of Europe. *12 Principles of Good Democratic Governance: brochure*. Strasbourg: Council of Europe, 2008. 28 p. URL: <https://rm.coe.int/12-principles-brochure-final/1680741931>.

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

2. European Code of Good Administrative Behaviour. Strasbourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2005. 24 p.

3. European Union. Regulation No. 31 (EEC), 11 (EAEC), Staff Regulations of Officials of the European Union. Brussels, 1962. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A01962R0031-20220501>.

4. European Commission. Code of Conduct for Commissioners. Brussels, 2018. URL: https://commission.europa.eu/who-we-are/code-conduct-commissioners_en

5. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування». Затверджені Наказом НАЗК від 05.08.2016 р. № 158. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text_

ФЕДЧИШИН Сергій Анатолійович,
*д-р юрид. наук, проф.,
 професор кафедри адміністративного права
 Національного юридичного університету
 імені Ярослава Мудрого
 (м. Харків, Україна)*

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ПРО ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ: ДО ПОСТАНОВКИ ПРОБЛЕМИ

В умовах реформування публічної адміністрації та розбудови публічної служби в Україні відповідно до європейських стандартів заслуговує на увагу питання систематизації законодавства про публічну службу, про що неодноразово йшлося у концептуальних (стратегічних) офіційних документах, наукових працях тощо. При цьому, наявні підходи та пропозиції стосовно кодифікації законодавства України про публічну службу (службового законодавства) відрізняються, зокрема за обсягом (шириною) доцільної кодифікації.

На доцільність кодифікації службового законодавства України вчені-адміністративісти наголошують вже тривалий час. Зокрема, В. Б. Авер'янов обґрунтовував, що «треба ... прийняти узагальнюючий законодавчий акт, який мав би стати методологічною та регулятивною основою системи спеціального законодавства, що цілісно регулюватиме інститут державної служби в його ... широкому розумінні». На думку науковця, таким нормативно-правовим актом міг би стати основоположний Закон «Про основні засади служби в державі» [4, с. 21–22].

Інші вчені відстоювали доцільність прийняття узагальнюючого кодифікованого акту, предмет регулювання якого поширювався б не лише на державну службу, а й на службу в органах місцевого самоврядування.

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

До такої групи науковців належить Ю. П. Битяк, котрий наголошував, що варто «не латати» діючий Закон України «Про державну службу», а розпочати інтенсивну роботу по підготовці акту саме узагальнюючого характеру (як-то Кодексу державної служби – назва не є ключовою), який регулював би загальні проблеми проходження служби в органах всіх гілок влади в державі, всіх державних органах та органах місцевого самоврядування, а можливо і державних підприємствах, установах, організаціях [3, с. 296–297]. Можна навести й позицію С. В. Ківалова, який у контексті шляхів реформування вітчизняного адміністративного права також пропонував прийняти узагальнюючий закон – Закон України «Про основні засади державної служби і служби в органах місцевого самоврядування» [5, с. 4].

Мають місце пропозиції й стосовно більш широкої кодифікації, котра охопила би усю публічну службу, суцільної кодифікації службового права. Наприклад, відзначимо висновки Т. О. Коломоець. Вчена зазначає, що «цілком логічною і доцільною вбачається кодифікація чинного службового законодавства України, яке охоплює своїм регулюючим впливом все розмаїття публічно-службових відносин». У якості «фінального» акту запропоновано розглядати саме кодекс (хоча в теорії права передбачено й інші різновиди таких актів, проте для України, з огляду і на особливості її державотворчих і правотворчих процесів, прийнятним є лише кодекс). Його назву, знову ж таки з огляду на типовість назв вже прийнятих кодифікованих актів, можна запропонувати як «Службовий кодекс України» (хоча у доктрині можна зустріти й інші її варіанти – «Кодекс про публічну службу України», «Кодекс публічних службовців України», «Кодекс законів про публічну службу України» тощо) [7].

Принагідно зауважимо, що у деяких державах Європейського Союзу можна знайти досвід кодифікації у сфері службового законодавства. Як приклад можна відзначити Кодекс цивільних службовців Греції від 09.02.1999 р. У ст. 2 «Предмет регулювання» цього Кодексу закріплено такі приписи: а) «положення цього Кодексу поширюються на цивільних адміністративних службовців держави і юридичних осіб публічного права»; б) цивільні службовці та функціонери держави і юридичних осіб публічного права, на яких, відповідно до конституційних чи законодавчих норм, поширюються спеціальні правові положення, а також цивільні службовці, які працюють у місцевих урядових органах, підпадають під ті положення цього Кодексу, на які посилаються спеціальні нормативно-правові акти, що регулюють їхню діяльність» [9, с. 520–521].

Доцільність систематизації законодавства України про публічної служби назріла. Це обґрунтовується низкою факторів. Привертає увагу відсутність загального (базового) законодавчого акту у сфері публічної служби, який би визначав поняття публічної служби, її сутнісні ознаки, систему, види тощо. З-поміж загальних правових норм можна відзначити норму-дефініцію, що розкриває поняття «публічна служба» та

закріплюється у п. 17 ч. 1 ст. 4 Кодексу адміністративного судочинства України: «публічна служба – діяльність на державних політичних посадах, у державних колегіальних органах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша державна служба, патронатна служба в державних органах, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування» [1]. Однак, поняття «публічна служба», що закріплене в КАС України, з різних підстав у літературі піддається критиці. Можна згадати й поняття «публічні службовці», що закріплюється у п. 7 ч. 1 ст. 1 Закону України «Про запобігання загрозам національній безпеці, пов'язаним із надмірним впливом осіб, які мають значну економічну та політичну вагу в суспільному житті (олігархів)» від 21.09.2021 р. [2]. Аналіз та порівняння законодавчих понять «публічна служба» та «публічні службовці» свідчить про їх неузгодженість. Таким чином, в умовах відсутності загального (базового) законодавчого акту у сфері публічної служби законодавчий понятійний апарат у цій сфері лишається суперечливим та недосконалим, а наукова дискусія щодо розуміння базових категорій триваючою.

Законодавство України про публічну службу, не маючи загального (базового) закону, реформується безсистемно, що свідчить про відсутність виваженої державної політики щодо публічної служби, у тому числі стосовно розвитку законодавства про публічну службу як системи, складові якої є узгодженими між собою. Зазвичай, предметом уваги законодавця стають окремі види публічної служби (як-то державна служба, служба в органах місцевого самоврядування тощо), що загалом є позитивним, але не є частиною єдиної державної політики у сфері публічної служби [8, с. 280].

Для прикладу звернемось до законодавства України про державну службу. Так, прийняття Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. безумовно стало важливим кроком на шляху реформування вітчизняної державної служби та адаптації її до європейських стандартів. Реформа державної служби була по праву високо оцінена міжнародними експертами. У свою чергу, аналіз сфери регулювання та змісту Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. свідчить, що цей Закон, хоч і має загальну назву, але регулює не весь інститут державної служби, а переважно питання загальної (функціональної) цивільної державної служби. Що стосується інших видів державної служби, то вони, зокрема: а) або знаходяться поза сферою регулювання Закону України «Про державну службу», маючи відокремлене регулювання та власні базові закони (військова служба – Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу» від 25.03.1992 р., служба в Національній поліції – Закон України «Про Національну поліцію» від 02.07.2015 р. тощо); б) або регулюються Законом «Про державну службу» в частині відносин, не врегульованих спеціальними законами. Наприклад, такою є дипломатична служба, яка регулюється Законом України «Про державну

службу» від 10.12.2015 р. в частині відносин, що не врегульовані Законом України «Про дипломатичну службу» від 07.06.2018 р.

Таким чином, системний аналіз законодавства про державну службу дозволяє умовно виокремити: 1) «державну службу»; 2) «державну службу особливого характеру» (дипломатичну, поліцейську, військову службу та ін.). При цьому не всі види останньої перебувають у формальних родово-видових зв'язках із державною службою та мають спільне регулювання. Такий стан законодавчого регулювання не є логічним, адже категорія «державна служба» є загальною та мала б охоплювати всі її види, у тому числі «державну службу особливого характеру» або ж будь-які інші види державної служби. Вочевидь, актуальним сьогодні є вироблення вираженого законодавчого підходу до визначення системи державної служби та поділу її на види, що неодмінно має враховуватись у назві законодавчих актів, предметі їх регулювання та змісті.

Підсумовуючи, слід підкреслити, що систематизація службового законодавства є доцільною та дозволила б не лише упорядкувати великий масив законів у цій сфері, визначати загальні питання для публічної служби, її поняття, сутнісні ознаки, систему, види тощо, а й усунути колізії та інші змістовні проблеми, стати базою для подальшого вдосконалення службового законодавства України. Своєю чергою, виконання завдання щодо кодифікації законодавства України про публічну службу потребує попереднього обговорення та вирішення низки ключових питань, у тому числі: по-перше, яким має бути зміст і обсяг поняття «публічна служба»; по-друге, яким має бути обсяг відповідної кодифікації – охопити усе законодавство про публічну службу або ж лише законодавство про державну службу та про службу в органах місцевого самоврядування; по-третє, за умови кодифікації усього законодавства про публічну службу яким чином такий законодавчий акт буде співвідноситись та узгоджуватись з іншими кодексами (законами) України, які врегульовують особливості окремих видів державної служби тощо (наприклад, Митний кодекс України – державна служба в митних органах, Податковий кодекс України – державна служба в податкових органах). Варто врахувати й те, що сьогодні вчені-адміністративісти виголошують ідеї стосовно розробки й інших кодексів, як-то Кодексу України про захист Вітчизни та військову службу тощо [Див.: 6, с. 14-21].

Список використаних джерел

1. Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 р. № 2747-IV, зі змін. та доп. *Офіційний вісник України*. 2005. № 32. Ст. 1918.
2. Про запобігання загрозам національній безпеці, пов'язаним із надмірним впливом осіб, які мають значну економічну та політичну вагу в суспільному житті (олігархів) : Закон України від 23.09.2021 р. № 1789-IX. *Офіційний вісник України*. 2021. № 88. Ст. 5599.

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

3. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: монографія. Харків : Право, 2005. 304 с.
4. Державна служба в Україні: організаційно-правові основи і шляхи розвитку : монографія / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Ін-Юре, 1999. 272 с.
5. Ківалов С. В. Основні напрямки реформування адміністративного права. *Актуальні проблеми держави і права*. 2003. Вип. 19. С. 3–6.
6. Книш В. В. Основні напрямки кодифікації законодавства України про захист Вітчизни та військову службу. *Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України*. 2015. Вип. 39. С. 14–21.
7. Коломоець Т. О. Службовий кодекс України: міф чи реальність? *Правова освіта та наука в умовах євроінтеграції*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (18 берез. 2021 р.) / за заг. ред. Ю. О. Легези. Дніпро, 2021. С. 109–111.
8. Наукова концепція розвитку законодавства України: обґрунтування та прогнозування напрямів правотворчої діяльності : монографія / за заг. ред. Р. О. Стефанчука та Н. С. Кузнецової. Київ : Юрінком Інтер, 2025. 1060 с.
9. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України: монографія / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. Київ: Конус-Ю, 2007. 735 с.

ФЕНИЧ Яна Володимирівна,
канд. юрид. наук,
доцент кафедри адміністративного, фінансового та
інформаційного права
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
(м. Ужгород, Україна)

ЦИФРОВІ РІШЕННЯ В АНТИКОРУПЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ: ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

У сучасних умовах цифровізація державного управління стає не лише інструментом модернізації публічної служби, а й одним із ключових засобів підвищення її ефективності, відкритості та доброчесності. Питання протидії корупції посідає центральне місце у стратегіях розвитку публічної влади, адже саме корупція підриває довіру громадян до державних інституцій і гальмує демократичні перетворення. Тому інтеграція цифрових технологій в антикорупційну політику розглядається як стратегічний напрям формування нової моделі публічної служби – прозорої, підзвітної та орієнтованої на громадян.

Україна, перебуваючи в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, демонструє значні зрушення у впровадженні цифрових

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

рішень у сфері публічного управління. Системи Pro-Zorro, E-data, YouControl, Дія.Репорт, а також електронні декларації посадових осіб стали прикладами успішного використання технологій для забезпечення прозорості державних процесів. Завдяки їм громадяни отримали можливість контролювати використання бюджетних коштів, відслідковувати публічні закупівлі, перевіряти діяльність посадових осіб, що сприяє зниженню корупційних ризиків.

Цифровізація антикорупційної політики має подвійний ефект. З одного боку, вона забезпечує технологічні інструменти контролю, моніторингу й звітності, з іншого – стимулює трансформацію управлінської культури, коли публічна служба стає більш відкритою до взаємодії з громадянами та орієнтованою на результат. Водночас цифрові реформи потребують переосмислення ролі публічного службовця, який має володіти новими компетенціями, бути здатним ефективно працювати з цифровими системами та розуміти їхню роль у забезпеченні доброчесності.

Цифровізація державного управління та публічної служби в Україні стала одним із ключових напрямів реалізації принципів доброчесності, прозорості й відкритості. Вона безпосередньо пов'язана з виконанням завдань Державної антикорупційної програми України на 2023–2025 роки, затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 р. № 220 [1], де визначено цифрову трансформацію державного сектору одним із пріоритетних механізмів запобігання корупції. У документі наголошується на необхідності впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для мінімізації корупційних ризиків у діяльності органів влади, а також для забезпечення відкритості та підзвітності їх рішень. Важливе значення має і Концепція розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації [2], яка передбачає формування цифрової культури публічних службовців як чинника протидії зловживанням службовим становищем. Таким чином, цифровізація виступає не лише технічним інструментом удосконалення управлінських процесів, а й правовою категорією, що формує нові стандарти етичної поведінки державних службовців.

Основою в українському правовому полі для запровадження цифрових рішень у сфері запобігання корупції є Закон України «Про запобігання корупції» [3], який передбачає відкритість інформації про діяльність публічних службовців, а також функціонування Єдиного державного реєстру декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. Цей реєстр, адміністрований Національним агентством з питань запобігання корупції, став одним із ключових цифрових інструментів у забезпеченні фінансової прозорості посадовців.

До важливих антикорупційних цифрових рішень також належать системи Pro-Zorro та e-Data, які забезпечують публічність державних

закупівель та використання бюджетних коштів. Відкриті дані, доступні через ці платформи, формують умови для громадського контролю й аналітичного моніторингу. Поєднання, з одного боку, державного нагляду та, з іншого, громадського контролю, створюють позитивний ефект у протидії корупції. Крім того, запровадження додатку «Дія» стало важливим етапом у спрощенні адміністративних процедур. Електронна ідентифікація, електронний підпис, автоматизація надання довідок і послуг зменшують безпосередній контакт громадянина з посадовцем, що істотно знижує ризики корупційних проявів на побутовому рівні. Водночас цифровізація сприяє підвищенню ефективності публічної служби через оптимізацію внутрішніх процесів, скорочення часу обробки документів та формування єдиних стандартів управлінських рішень.

Отже, цифрові інструменти стають не лише технічним засобом реалізації антикорупційної політики, а й концептуальною зміною у філософії публічного управління. Вони інтегрують принципи прозорості, відкритості та підзвітності, закріплені у Конвенції ООН проти корупції та імплементовані в національне законодавство України.

Цифровізація публічного управління змінює саму природу публічної служби, спряючи її трансформації з бюрократичної системи у відкриту, сервісно орієнтовану структуру. Як зазначають вчені-юристи, цифрові технології стали каталізатором модернізації методів публічного адміністрування [4, с. 80]. Одним із ключових наслідків цифровізації є зниження корупційних ризиків через автоматизацію процесів ухвалення рішень і зменшення кількості суб'єктивних контактів між службовцем і громадянином. В електронних системах відстежується кожна дія посадової особи, що підвищує персональну відповідальність і забезпечує прозорість управлінських процедур. Ця практика відповідає положенням ст. 19 Конституції України, відповідно до якої органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України [5].

Важливою перевагою є також оптимізація управлінських процесів, що дозволяє підвищити швидкість та якість надання адміністративних послуг. Наприклад, через систему «Дія» або портал державних послуг публічний службовець отримує доступ до інтегрованих реєстрів, що скорочує час обробки запитів і зменшує ймовірність помилок та узгоджується з положеннями Закону України «Про адміністративні послуги».

Однак цифровізація породжує й нові виклики, що вимагають правового регулювання. Насамперед, це питання захисту персональних даних, гарантованого Законом України «Про захист персональних даних», а також кібербезпеки державних інформаційних систем. Питання загострюється в умовах гібридної війни, коли зростає ризик несанкціонованого доступу до державних реєстрів і маніпулювання даними. Окремою проблемою залишається цифрова нерівність між

різними категоріями громадян і регіонами. Не всі публічні службовці володіють достатнім рівнем компетентності, що знижує ефективність реалізації електронних інструментів.

Таким чином, цифровізація є не лише технологічним, а насамперед інституційним і ціннісним зрушенням у системі публічної служби. Вона забезпечує новий рівень прозорості, відкритості та підзвітності державного апарату, але водночас потребує сталого правового забезпечення, розвитку інфраструктури, кібербезпеки й формування цифрової культури серед публічних службовців. Цифрові рішення поступово стають системоутворювальним елементом антикорупційної політики та важливим чинником підвищення ефективності публічної служби в Україні.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.04.2023 р. № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-п#Text>.
2. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-р#Text>.
3. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014. № 1700-VII. Дата оновлення: 12.09.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.
4. Тодощак О. В., Фролова Є. І. Оптимізації методів публічного адміністрування в умовах цифровізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Вип. 76, ч. 2. С. 79-84.
5. Конституція України від 28.06.1996 р. Дата оновлення: 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.

ХАБАРОВА Тетяна Володимирівна,
канд. юрид. наук, доц.,
доцентка кафедри державо-правових дисциплін
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна
(м. Харків, Україна)

ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Становлення сучасної моделі публічного адміністрування нерозривно пов'язане з розвитком електронного урядування, цифрових адміністративних послуг та широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій. За таких умов особливої ваги набуває цифрова

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

компетентність державних службовців, що постає визначальною передумовою підвищення ефективності їхньої професійної діяльності. Водночас потреба у формуванні цифрової компетентності зумовлена й зростанням суспільних очікувань щодо відкритості, прозорості та оперативності діяльності органів публічної влади. У зв'язку з цим, питання розвитку та вдосконалення цифрових навичок державних службовців набуває стратегічного значення для забезпечення подальшої модернізації системи публічного управління.

З урахуванням положень Концепції розвитку цифрових компетентностей цифрову компетентність доцільно трактувати як динамічну інтеграцію знань, умінь, навичок, способів мислення, цінностей та інших особистісних характеристик у сфері інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій, що забезпечує здатність особи ефективно соціалізуватися, здійснювати професійну діяльність та/або продовжувати навчання із застосуванням сучасних цифрових рішень [1]. Тож цифрова компетентність є ключовим чинником ефективності сучасного адміністративного менеджменту. Вона включає сукупність знань, умінь і навичок щодо використання цифрових інструментів, інформаційних систем, онлайн-сервісів, електронного документообігу, а також здатність до критичного аналізу інформації, медіаграмотності та дотримання принципів кібербезпеки. У науковій літературі цифрову компетентність також визначають як інтегральну характеристику особи, що поєднує технічні, інформаційні та комунікативні цифрові навички. Практичний вимір цієї компетентності охоплює роботу з реєстрами, електронними базами даних, взаємодію в цифровому комунікаційному середовищі та використання платформ електронних послуг, що суттєво пришвидшує управлінські процеси, мінімізує бюрократичні бар'єри та забезпечує підвищення якості обслуговування громадян.

Говорячи про нормативне регулювання питання забезпечення «цифрової компетентності» державних службовців, варто відзначити, що в цілому безперервний розвиток компетентностей державних службовців інституційно закріплено Законом України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII, який визначає принципи професіоналізму та ефективності (ст. 4), встановлює обов'язок державного службовця постійно підвищувати рівень професійної компетентності (п. 11 ч. 1 ст. 8) та формує правові засади для набуття й удосконалення необхідних компетентностей (ст. 48) [3]. Важливим галузевим документом є також Рамка цифрових компетентностей державних службовців, розроблена на основі європейської моделі DigComp, який деталізує зміст цифрової грамотності та визначає вимоги до рівня володіння інформаційними технологіями для різних категорій посад державної служби. Окрім Рамки цифрової компетентності для громадян України, знаковою подією для розвитку цифрової грамотності населення стало схвалення урядом у 2021 р. Концепції розвитку цифрових компетентностей, метою якої є визначення

основних напрямів та завдань щодо розвитку цифрових навичок й цифрових компетентностей та підвищення рівня цифрової грамотності населення в умовах розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства [2, с. 60].

Таким чином, нормативно-правовий контекст засвідчує важливість цифрової компетентності як ключового чинника сучасного професійного розвитку державних службовців, що відповідає стратегічним цілям цифрової трансформації державного управління в Україні. Крім того, важливо зауважити, що розвиток цифрової грамотності державних службовців потребує системної державної підтримки. Для забезпечення цифрової компетентності державних службовців держава має формувати сучасну нормативну базу та національну рамку цифрових навичок, розбудовувати інституційну інфраструктуру навчання й єдині освітні платформи, впроваджувати системні програми підготовки та сертифікації, а також підтримувати цифрову культуру в органах влади. Ключовими з них є регулярна оцінка компетентностей, розвиток кібергігієни, підвищення технічної оснащеності, стимулювання цифрового лідерства керівників і створення умов для безперервного професійного розвитку. Такі заходи формують основу для ефективного, безпечного та інноваційного державного управління.

Узагальнюючи, слід зазначити, що цифрова компетентність державних службовців наразі є однією з ключових умов успішної модернізації державного управління. У зв'язку з чим, формування цифрової компетентності має бути сталим елементом професійного розвитку державних службовців, що забезпечується на державному рівні та підтримується відповідними нормативно-правовими й організаційними механізмами.

Список використаних джерел

1. Концепція розвитку цифрових компетентностей : розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>.

2. Матвейчук Л. О, Польовий П. В. Цифрова компетентність публічних службовців: теоретична площина. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72). № 2. С. 55–64.

3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст.43.

ХОМИШИН Ірина Юріївна
докторка юридичних наук, професорка,
проректор з навчальної роботи та якості освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»,
(м. Львів, Україна)

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

В умовах трансформації системи державного управління України, яка відбувається на тлі євроінтеграційних процесів та впровадження режиму «good governance» (належного врядування), ключового значення набуває якість кадрового потенціалу публічної служби.

Ефективність адміністративних процедур, якість надання публічних послуг та довіра суспільства до влади безпосередньо корелюють із рівнем компетентності службовців.

Закон України «Про державну службу» визначає професійну компетентність як здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати знання, уміння та навички, моральні і ділові якості для належного виконання посадових обов'язків можливостей [1].

Юридична конструкція цієї норми дозволяє виокремити такі складові компетентності:

- Когнітивна складова – знання законодавства (Конституції, спеціальних законів). Це базова вимога, перевірка якої здійснюється шляхом тестування.

- Функціональна складова – вміння застосовувати норми права на практиці.

- Аксіологічна складова – моральні якості та доброчесність. Введення етичних категорій у правове поле наближає законодавство України до стандартів ЄС.

Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає реформування державної служби з урахуванням європейських принципів. Принципи державного управління (The Principles of Public Administration), розроблені програмою SIGMA/OECD, визначають компетентність публічного службовця як основу для найму та просування. Принцип 9 визначає, що орган державного управління залучає та набирає на роботу компетентних людей на основі заслуг і рівних можливостей [2]. У країнах ЄС компетентнісна рамка є нормативним документом, що деталізує поведінкові індикатори для кожної посади. В Україні профілі професійної компетентності часто формуються формально, шляхом копіювання типових вимог, що нівелює їх юридичне значення при конкурсному відборі.

Підтримуємо думку вченого О. Наконечного, який вважає, що існує системна проблема з невизначеністю щодо кваліфікаційних вимог (знань та вмінь), необхідних фахівцям територіальних громад для ефективної реалізації владних повноважень. Наразі українське законодавство обмежується лише рамковими вимогами до створення посадових профілів у держустановах. [3].

Професійна компетентність публічного службовця не є статичною характеристикою особи, а виступає динамічним правовим станом, наявність якого є передумовою виникнення та існування державно-

службових відносин. Компетентність залежать від різних чинників та може різнитися залежно від умов, у яких виникає потреба до реалізації (зокрема, робочих умов, які можуть бути звичайними чи екстремальними), типу, виду, моделі. Призначення компетентності, передусім, може бути розкрито через посаду, специфіку службових функцій та завдань.

Л. Корнута зазначає, що правову категорію «професійна компетентність публічних службовців» можна розглядати у двох підходах: 1) у широкому – як складну багатогалузеву правову категорію, яка може набір різних структурних компонент, в залежності від категорії займаної посади, вимог до посади, місця проходження публічної служби, нормативно-правового регулювання; 2) у вузькому – як сукупність базових та спеціальних (фахових) навичок, умінь, особистих якостей та інших компонентів, які необхідні публічному службовцю для ефективного виконання ним службових обов'язків [4].

Сьогодні публічна служба формує запит на додаткові структурні компоненти професійної компетентності, серед яких чільне місце віднесено стресостійкості. В умовах воєнного стану стресостійкість трансформувалася у невід'ємну складову професійної компетентності публічних службовців, що вимагає постійного вдосконалення через самоосвіту та спеціалізоване навчання. Вагомий внесок у цей процес зробили НАДС та Вища школа публічного управління, які з 2022 р. реалізують комплекс заходів психоемоційної підтримки. Серед ключових ініціатив: розміщення навчальних програм на Порталі управління знаннями (зокрема курсу щодо стресостійкості в умовах війни), проведення онлайн-марафону «Емоційна стійкість публічного службовця», випуск посібника «Антистресова скарбничка», серії відеороликів та чотирьох спеціалізованих програм підвищення кваліфікації. Таким чином, подолання хронічного стресу, спричиненого війною, потребує системного підходу до розвитку психологічної стійкості кадрів.

В умовах глобалізації та поглиблення інтеграційних процесів критично важливим аспектом діяльності органів публічної влади стає ефективна взаємодія з іноземними партнерами. Володіння іноземними мовами, зокрема англійською, є передумовою для чіткого та впевненого відстоювання національних інтересів, участі у міжнародних заходах та досягнення домовленостей щодо спільних ініціатив.

Інформаційно-комунікаційна та цифрова грамотність є фундаментом сучасної управлінської культури державної служби. Цифрові навички не лише сприяють особистісному розвитку керівника, але й дозволяють ефективно використовувати новітні технології, мінімізувати кіберризики та забезпечувати прозору взаємодію з громадськістю. Перехід до цифрового лідерства вимагає від публічних службовців здатності брати відповідальність за досягнення цілей у цифровому середовищі. Важливим кроком у цьому напрямі стала розробка Міністерством цифрової

трансформації України у 2021 р. Рамки цифрових компетентностей для державних службовців України (проект). Цей документ, призначений для всіх категорій службовців незалежно від освіти та віку, систематизує знання та навички за принципом «від простого до складного». Структура Рамки охоплює 5 сфер компетентностей і є динамічною системою, що передбачає оновлення відповідно до появи нових технологічних викликів та потреб у розвитку цифрової грамотності кадрів. У сучасному світі, перехід до цифрового лідерства є важливим етапом для будь-якої організації, що прагне досягти успіху та розвитку. Цей процес вимагає першочергових змін у сфері керівництва, які сприятимуть впровадженню нових технологій, інновацій та підвищенню конкурентоспроможності.

В умовах невизначеності стратегічне планування набуває особливої ваги як інструмент ефективного адміністрування. Емпіричні дослідження, зокрема опитування посадових осіб територіальних громад Львівщини, дозволили сформувавши рейтинг пріоритетних компетенцій для місцевого самоврядування. Результати засвідчили, що стратегічне планування посідає перше місце серед навичок, які потребують першочергового опанування, а управління проектами – друге [3].

Ці запити управлінців територіальних громад підтвердили актуальність навчальної програми «Школа підготовки стратегів», яка спрямована на підвищення професійної кваліфікації державних службовців категорії А. Цю програму вперше розробили та запустили у 2023 році в рамках співпраці канадського проекту SURGe, НАДС та Вищої школи публічного управління, а сьогодні її впровадження підтримує проєкт «Відновлення для всіх»(RFA), що фінансується Урядом Канади. Протягом цього часу навчання в Школі пройшло 147 осіб. Як зазначає Наталя Алюшина, отримані знання дозволяють управлінцям розробляти державні політики, орієнтовані на довгострокову перспективу та реальні суспільні потреби [5]. Таким чином, здатність до стратегічного бачення стає ключовим фактором стійкості публічних інституцій в умовах сучасних викликів.

Розвиток професійної компетентності публічних службовців – це комплексний, багатогранний і динамічний процес, який має включати знання, навички, моральні цінності. Особливої уваги заслуговують стресостійкість, цифрові та мовні компетентності, які орієнтуються на сучасні виклики та потреби державного управління в Україні.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 01.12.2025 р.)
2. OECD (2023), The Principles of Public Administration. Paris. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf> (дата звернення 01.12.2025 р.).

3. Наконечний О. С. Визначення профілю компетенцій посадових осіб органів місцевого самоврядування для забезпечення ефективності їх професійного навчання. *Ефективність державного управління*. 2023. 3(72). С. 42–47.

4. Корнута Л. М. Професійна компетеність Компетентність публічних службовців: адміністративно-правовий аспект : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. Запоріжжя, 2024. 488 с.

5. У НАДС стартувала Школа підготовки стратега. Новини. URL: <https://nads.gov.ua/news/u-nads-startuvala-shkola-pidhotovky-strateha> (дата звернення 01.12.2025 р.).

ЧЕРКУНОВ Олександр Віталійович,
канд. юрид. наук,
докторант кафедри адміністративного, фінансового
та інформаційного права
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
(м. Ужгород, Україна)

КОНТРАКТНА ФОРМА ПРОХОДЖЕННЯ СЛУЖБИ В МИТНИХ ОРГАНАХ: БАЛАНС МІЖ ГНУЧКІСТЮ УПРАВЛІННЯ ТА ГАРАНТІЯМИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Запровадження контрактної моделі проходження служби в митних органах України стало однією з ключових трансформацій у системі публічної служби останніх років. Вона покликана забезпечити більшу гнучкість управління персоналом та підвищити результативність службової діяльності.

Основні підвалини контрактної моделі проходження державної служби були закладені у 2020 р. через ухвалення Кабінетом Міністрів України Порядку укладення контрактів про проходження державної служби. Цим актом вперше системно визначено зміст, процедури укладення, зміни та розірвання контрактів, підстави їх застосування, а також механізми оцінювання результативності службовців. Зокрема, контракт визначено як строковий договір із чітко окресленими завданнями, ключовими показниками результативності та часовими рамками їх виконання, що має забезпечувати гнучкість управління персоналом і водночас не звужувати гарантії державних службовців [1].

Подальший розвиток контрактної моделі служби відбувся із прийняттям Закону України № 3977-IX від 17.09.2024 р. [2], яким до Митного кодексу України було внесено зміни в частині особливостей проходження служби в митних органах. У результаті контракт, запроваджений у 2020 р. як універсальний інструмент управління персоналом державної служби, трансформувався в окрему модель

контракту митної служби зі специфічними умовами. Закон конкретизував порядок укладення контрактів для посад категорій «Б» і «В», визначив обов'язкові умови, включно з KPI, строковістю до трьох років та можливістю повторного продовження. Введення обов'язкової контрактної форми, разом з атестацією та інститутом митних компетенцій, фактично створило новий механізм кадрового добору, оцінювання та оновлення персоналу, що суттєво відрізняється від класичної моделі державної служби та потребує наукового аналізу на предмет балансу між адміністративною гнучкістю та гарантіями стабільності службовця.

Разом з тим, практика застосування контрактної форми виявила низку проблем. Серед них – відсутність єдиного стандарту контракту, недостатньо чіткі критерії оцінювання результативності службовця та відсутність моніторингу виконання завдань, ризики вибіркового продовження або непродовження контрактів, а також обмежені механізми захисту прав і гарантій державних службовців.

Подальша конкретизація контрактної моделі відбулася вже у 2025 році із затвердженням Кабінетом Міністрів України Порядку укладення контракту про проходження служби в митних органах та типової форми контракту [3]. Вперше закріплено детальний процедурний механізм укладення, зміни та припинення контракту, визначено обов'язкові умови, структуру завдань і ключових показників, а також можливість включення додаткових положень щодо доброчесності, психофізіологічного контролю та перевірки рівня митних компетенцій. Разом з тим, навіть із появою типової форми залишаються виклики щодо однакового тлумачення та практичного застосування положень про ротацію, критерії ефективності і підстави для непродовження контракту.

З одного боку, затвердження типової форми контракту є позитивним кроком, оскільки уніфікація змісту службових контрактів мінімізує можливість довільного трактування умов та забезпечує однакові стандарти для всіх посадових осіб митних органів. Це сприяє правовій визначеності, захищає службовців від надмірно «індивідуалізованих» контрактів і підтримує принцип рівності умов публічної служби.

З іншої сторони, типовість має і зворотний ефект. Документ, будучи достатньо жорстко структурованим, практично не залишає простору для адаптації контракту під особливості конкретної посади, завдань або управлінської ситуації. Якщо нормативні акти, що регулюють суміжні аспекти службових відносин (наприклад, порядок ротації, атестації, перевірки митних компетенцій), не повністю синхронізовані між собою або з положеннями контракту, виникає нормативний «вакуум». У таких випадках кадрові рішення залежать від тлумачення посадових осіб, що створює ризики неоднакової практики та управлінської дискреції, яка потенційно може впливати на гарантії стабільності службовця.

Уніфікація процедур не повністю усунула ризики суб'єктивності при формуванні завдань і KPI, а інструменти контролю доброчесності можуть

потребувати додаткової регламентації для уникнення вибіркового використання.

Важливим елементом контрактної моделі є строк його дії та порядок продовження. Пункт 15 Порядку встановлює, що контракт укладається строком до трьох років, а за умови належного виконання завдань і підтвердження достатнього рівня митних компетенцій може бути продовжений ще на строк до трьох років шляхом укладення додаткових угод. Такий підхід формально забезпечує можливість стабільності для добросовісних і результативних службовців.

Однак питання продовження контракту після закінчення другого трирічного періоду залишається відкритим. Норма не містить прямої відповіді, чи допускається укладення ще однієї додаткової угоди на тій самій посаді, чи така можливість обмежується лише одним продовженням, після чого службовця необхідно або переводити, або оголошувати конкурс. Аналогічно, невизначеним є момент, з якого має обчислюватися новий строк – як продовження попереднього контракту чи як укладення нового контракту з початком нового трирічного циклу. Така невизначеність може створити різні практики застосування, а отже – і нерівність умов служби.

Додаткові питання виникають і при застосуванні пункту 23 Порядку, згідно з яким у разі переведення службовця укладається новий контракт у межах строків, визначених пунктом 15. Це знову ж таки потребує уточнення: чи йдеться про залишок стр. попереднього контракту, чи про повноцінний новий строк до трьох років? Відповідь на це має суттєве значення для визначення реальної стабільності проходження служби та прогнозованості кар'єрних рішень державного службовця.

Відповідь Державної митної служби України на відповідний запит підтвердила одноразовість можливості продовження контракту. У листі наголошено, що контракт укладається строком до трьох років і може бути продовжений лише один раз – також на строк до трьох років – шляхом внесення змін до чинного контракту. При цьому інших підстав для подальшого продовження стр. служби за контрактом чинне законодавство не містить. У разі переведення на іншу посаду укладається новий контракт, однак його строк повинен відповідати загальним часовим межах, визначеним нормативним актом, тобто не перевищувати трирічний термін, що підтверджує обмеження циклу перебування на посаді в межах двох послідовних контрактних періодів. Такий підхід з одного боку забезпечує прогнозованість кадрових процедур, але з іншого – не виключає виникнення управлінських колізій, зокрема у випадку високопрофесійних службовців, для яких відсутність механізму подальшого перебування на посаді після двох строків може створювати ризики втрати кадрового потенціалу системи.

Контрактна модель у митних органах реально змінила правила кадрової гри: вона посилила вимоги до ефективності, відкрила можливість

швидше оновлювати персонал і дала керівництву більшу гнучкість. Водночас, разом із новими інструментами з'явилися й ризики: нерівність підходів, залежність від тлумачень керівництва та невизначеність у питаннях продовження служби після двох строків.

Типова форма контракту уніфікувала підходи, але й «зв'язала руки» там, де потрібна індивідуальність. Законодавча конструкція «2×3 роки» без можливості подальшого продовження створює ризик втрати підготовлених фахівців, особливо в умовах воєнного часу та дефіциту кадрів. Це ставить запитання: як утримувати професійних службовців, якщо інструмент продовження вичерпано?

Підсумок простий: контракт – правильний напрям, але для сталого результату потрібні чіткі правила, менше правових прогалин і більше прогнозованості для службовця.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Порядку укладення контрактів про проходження державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.06.2020 р. № 494. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/494-2020-%D0%BF#Text>.

2. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів : Закон України від 17.09.2024 р. № 3977-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3977-20#Text>.

3. Про затвердження Порядку укладення контракту про проходження служби в митних органах та Типової форми контракту про проходження служби в митних органах : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.03.2025 р. № 238. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/238-2025-%D0%BF#Text>.

4. Лист Державної митної служби України від 31.10.2025 р. № 1/12-02/Ч-594/465.

ЧОРНА Марина Василівна,
 докторка філософії в галузі права,
 доцентка кафедри адміністративно-правових дисциплін
 інституту права та безпеки
 Одеського державного університету внутрішніх справ
 (м. Одеса, Україна)

ПРИНЦИП МЕРИТОКРАТІЇ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ВИМОГИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Принцип меритократії – один з основоположних стандартів сучасної європейської публічної служби, що передбачає добір, оцінювання та просування кадрів на основі професійних заслуг, компетентності та

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

результативності діяльності. У контексті європейської інтеграції України питання запровадження меритократичних процедур набуває особливої актуальності, оскільки є складовою ширшої реформи державного управління та передумовою формування професійної, доброчесної і політично нейтральної публічної служби. Водночас практична реалізація цього принципу супроводжується низкою системних викликів, які потребують комплексного аналізу та інституційних рішень.

Європейські стандарти у сфері державної служби ґрунтуються на рекомендаціях Програми SIGMA, документах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), а також практиках держав – членів ЄС, які передбачають забезпечення рівного доступу до публічної служби, прозорих конкурсних процедур, професійного зростання службовців на основі чітких критеріїв оцінювання та мінімізацію політичного впливу на кадрові рішення [1].

Важливо, що європейська модель меритократії не обмежується лише конкурсний добором: вона включає створення цілісної кадрової політики, орієнтованої на компетентнісний підходи, мотиваційні механізми та професійне навчання.

Україна, здійснюючи реформу державного управління відповідно до положень Угоди про асоціацію з ЄС, декларувала впровадження зазначених стандартів у законодавстві, зокрема в Законі України «Про державну службу» 2015 р., який установив конкурс як основну форму добору на посади державних службовців та запровадив категорії посад, ранги та вимоги професійної компетентності [2]. Ці зміни стали важливим етапом інституційного закріплення меритократичних принципів, однак їх реалізація на практиці виявила як значні досягнення, так і суттєві проблеми.

Одним із ключових викликів є забезпечення реальної прозорості конкурсних процедур. Хоча формально конкурси проводяться з використанням відкритих оголошень, публічних засідань комісій та тестувань, дослідження показують, що на рівні окремих органів державної влади зберігається ризик формального підходу до конкурсів, коли рішення ухвалюються з урахуванням політичних чи персональних інтересів [3]. Такі практики нівелюють саму ідею меритократії, оскільки підривають довіру до державної служби та зменшують мотивацію професіоналів долучатися до роботи в органах влади.

Важливою проблемою, на яку звертають увагу експерти ЄС, є застосування компетентнісної моделі оцінювання кандидатів і державних службовців. У багатьох європейських країнах компетентнісний підхід передбачає використання стандартизованих оцінок, включно з поведінковими індикаторами, психологічним оцінюванням, оцінкою управлінських здібностей та потенціалу [4]. В Україні ж комісії з питань добору кадрів не завжди мають достатньо інструментів та підготовки для якісного оцінювання таких параметрів. Це зменшує ефективність

конкурсів, оскільки оцінка часто зводиться до тестів і співбесіди, що не дозволяє комплексно виміряти професійні компетентності.

Крім того, важливим викликом залишається питання політичної нейтральності державної служби. Європейські стандарти наголошують на необхідності чіткого розмежування політичних і адміністративних посад, а також на гарантіях захищеності службовців від політичного тиску під час виконання службових обов'язків [1]. Україна формально закріпила такі підходи, однак фактична практика кадрових змін при зміні політичного керівництва часто свідчить про тенденцію до заміни керівного складу органів виконавчої влади на політично лояльних осіб. Це призводить до порушення принципу стабільності державної служби та не сприяє утвердженню меритократії.

Не менш значущим аспектом є професійний розвиток державних службовців. Європейські підходи передбачають створення системи безперервного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку управлінської спроможності відповідно до індивідуальних потреб службовців та стратегічних пріоритетів держави [5]. В Україні створення системи професійного навчання здійснюється через модернізацію тренінгових центрів та запуск нових освітніх програм, проте цей процес потребує подальшої інституційної підтримки, уніфікації стандартів і забезпечення належного фінансування.

Окремо слід зазначити, що перехід до меритократії вимагає також змін управлінської культури в органах публічної влади. Європейська практика демонструє, що успіх реформ залежить від готовності керівників застосовувати справедливі підходи до оцінювання результатів роботи, підтримувати професійний розвиток своїх підлеглих та формувати середовище, у якому вагомою є саме компетентність, а не особисті зв'язки [6]. В Україні ж збереження елементів патронатної культури в окремих органах ускладнює формування нового типу державної служби, заснованої на професіоналізмі.

Варто звернути увагу на те, що у 2025 році Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) разом із SIGMA Programme, High School of Public Governance та Центром адаптації до стандартів ЄС започаткували навчальний курс «Principles of Public Administration» для державних службовців. Метою є ознайомлення з усіма шістьма принципами SIGMA та їх імплементацією в українській державній службі. Це свідчить, що українські органи починають системно впроваджувати європейські підходи до публічного управління, включно із кадровим менеджментом, політикою добору, розвитку персоналу та якістю державних послуг [1].

Напрями реформ, зокрема розвиток якості публічного управління, реалізуються за сприяння програм ЄС і міжнародних партнерів, зокрема через проект «Public Administration Reform in the Eastern Partnership Countries III» (2025–2027). Одним із кроків – запуск впровадження Common

Assessment Framework (CAF) у структурних підрозділах надання публічних послуг: у травні 2025 р. у столиці стартувала пілотна реалізація CAF у одному з центрів адміністративних послуг. Це демонструє, що Україна прагне не лише змінити кадрову політику, але й підвищити якість самого управління та надання послуг громадянам згідно з європейськими стандартами [6]. Проте, незважаючи на позитивні тенденції, залишаються суттєві перешкоди для повноцінної реалізації меритократичної моделі: частка службовців, які пройшли навчання, хоча зросла, досі є менша, ніж заплановано. Це означає, що значна частина кадрів не має (або не мала можливості) підвищити свою кваліфікацію відповідно до норм; фінансування розвитку персоналу та навчання лишається мінімальним, що ускладнює створення стабільної системи професійного зростання; перезапуск конкурсів і оновлення нормативної бази затримуються – хоч уряд і декларує наміри, процес залежить від політичної волі та зовнішніх обставин; умови війни, постійні політичні та соціальні виклики додають невизначеності щодо стабільності реформи та її довгострокового впровадження.

Разом з тим існують і позитивні тенденції. Серед них – цифровізація конкурсних процедур, запровадження відкритих електронних реєстрів вакансій, використання онлайн-тестувань та розвиток інструментів оцінювання управлінської діяльності службовців. Такі інновації сприяють зниженню корупційних ризиків, підвищенню об'єктивності добору та загальному зміцненню кадрового потенціалу державної служби.

Отже, впровадження принципу меритократії в публічній службі України є комплексним процесом, що потребує узгодження законодавчих, інституційних та культурних аспектів. Завдання полягає не лише у вдосконаленні формальних процедур конкурсного відбору, а й у формуванні цілісної системи професійної державної служби, яка відповідатиме європейським стандартам ефективності, доброчесності та політичної нейтральності. У перспективі успішне втілення меритократичної моделі сприятиме зміцненню спроможності публічної влади та підвищенню довіри громадян до державних інституцій.

Список використаних джерел

1. SIGMA. Principles of Public Administration. 2025. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>;
2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
3. Європейський Союз – Україна. Оцінка впровадження реформи державного управління. Звіт SIGMA, 2021. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/ukraine-assessment.htm>.
4. OECD. Public Service Leadership and Capability. 2020. URL: <https://www.oecd.org/publications/public-service-leadership-and-capability>.
5. OECD. Skills for a High Performing Civil Service. 2017. URL:

<https://www.oecd.org/gov/skills-for-a-high-performing-civil-service.htm>.

6. European Commission. Public Administration Reform in EU Member States. 2025. URL: <https://ec.europa.eu/publications/public-administration-reform>.

ШЕВЧУК Оксана Романівна,
канд. юрид. наук,
доцентка кафедри адміністративного права та судочинства
Західноукраїнського національного університету
(м. Тернопіль, Україна)

АНТИКОРУПЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ДИРЕКТИВИ ЄС 2019/1937 (WHISTLEBLOWING) В УКРАЇНСЬКЕ ЗАКОНОДАВСТВО

Антикорупційна стійкість державної служби є важливим елементом забезпечення доброчесності публічного управління та ефективності реалізації державної політики. Корупція залишається системною проблемою сучасного українського суспільства, що підриває довіру громадян до владних інституцій і загрожує національній безпеці держави [1]. У контексті євроінтеграційних процесів особливої актуальності набуває імплементація міжнародних стандартів протидії корупції, зокрема положень Директиви Європейського Парламенту і Ради ЄС 2019/1937 від 23.10.2019 р. про захист осіб, які повідомляють про порушення законодавства Європейського Союзу [2].

Концептуальні засади захисту викривачів корупції закладені в міжнародних антикорупційних конвенціях, ратифікованих Україною. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції від 31.10.2003 р., яка набрала чинності для України 01.01.2010 р., встановлює базові принципи створення механізмів захисту осіб, які добросовісно повідомляють компетентні органи про факти корупції [3]. Стаття 33 Конвенції зобов'язує держави-учасниці розглянути можливість включення до своєї внутрішньої правової системи відповідних заходів для забезпечення захисту від необґрунтованого переслідування будь-якої особи, яка добросовісно повідомляє відповідним органам про факти, що стосуються правопорушень, визнаних такими відповідно до Конвенції.

Директива ЄС 2019/1937 є найбільш всеосяжним міжнародно-правовим актом у сфері захисту викривачів на сьогоднішній день [2]. Документ встановлює мінімальні стандарти захисту для осіб, які повідомляють про порушення права Європейського Союзу, та визначає три рівні каналів повідомлення: внутрішні канали в межах організації, регулярні канали через уповноважені державні органи та зовнішні канали через громадськість та засоби масової інформації.

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

В Україні правові засади захисту викривачів корупції закріплені в Законі України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 р. № 1700-VII [5]. Первісна редакція Закону містила лише загальні положення про захист осіб, які повідомляють про корупцію. Суттєве вдосконалення правового регулювання відбулося завдяки прийняттю Закону України "Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо викривачів корупції" від 17.10.2019 р. № 198-IX, який набрав чинності 01.01.2020 р. [6]. Новела законодавства запровадила комплексну систему захисту викривачів, включаючи визначення їх статусу, прав, гарантій захисту та механізмів винагороди.

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про запобігання корупції» викривачем є фізична особа, яка добросовісно повідомила про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень цього Закону, вчинених іншою особою, якщо така інформація стала їй відома у зв'язку з її трудовою, професійною, господарською, громадською, науковою діяльністю, проходженням нею служби чи навчання або її участю в передбачених законодавством процедурах [5]. Таке визначення загалом відповідає стандартам Директиви ЄС 2019/1937, хоча потребує подальшого розширення категорій осіб, які можуть набувати статусу викривача.

Ключовим елементом антикорупційної стійкості державної служби є створення ефективної системи каналів повідомлення про корупційні правопорушення. Розділ VIII Закону України «Про запобігання корупції» встановлює триступеневу систему каналів: внутрішні, регулярні та зовнішні [5].

Національне агентство з питань запобігання корупції відіграє центральну роль у забезпеченні захисту викривачів в Україні. Відповідно до ст. 11 Закону України «Про запобігання корупції» до повноважень НАЗК належить здійснення співпраці з викривачами, забезпечення їх правового та іншого захисту, перевірка дотримання законодавства з питань захисту викривачів, внесення приписів про усунення порушень трудових та інших прав викривачів [5]. НАЗК має право вступати у справи, провадження в яких відкрито за позовами викривачів, на будь-якій стадії судового розгляду та ініціювати перегляд судових рішень. Це відповідає ст. 21 Директиви ЄС 2019/1937 щодо заходів захисту та підтримки викривачів.

Принципово важливим нововведенням українського законодавства стало запровадження системи винагороди викривачів. Відповідно до ст. 53-4 Закону України «Про запобігання корупції» викривач має право на винагороду у розмірі десяти відсотків від суми грошового розміру предмета корупційного правопорушення або завданої ним шкоди, якщо така інформація сприяла виявленню корупційного правопорушення та відшкодуванню завданої шкоди чи стягненню предмета корупційного правопорушення до державного бюджету [5].

Гарантії захисту викривачів від переслідування є ключовим

елементом ефективної системи whistleblowing. Стаття 53-3 Закону України «Про запобігання корупції» встановлює комплексні права викривача, включаючи право на анонімність повідомлення, забезпечення безпеки себе та близьких осіб, винагороду, безоплатну правову допомогу, відшкодування витрат, звільнення від юридичної відповідальності у визначених законом випадках [5]. Стаття 53-5 забороняє будь-які форми переслідування викривача, включаючи звільнення, переведення, атестацію, зміну умов праці, відмову у призначенні на вищу посаду, зменшення заробітної плати. Ці положення загалом відповідають вимогам ст. 19-21 Директиви ЄС 2019/1937.

Професіоналізм державної служби як антикорупційний чинник тісно пов'язаний з етичними засадами діяльності державних службовців. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII визначає професіоналізм як один із основних принципів державної служби, що означає компетентне, об'єктивне й неупереджене виконання службових обов'язків [6]. Стаття 8 Закону встановлює обов'язок державного службовця дотримуватися принципів державної служби та правил етичної поведінки. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158 [7].

Аналіз стану імплементації Директиви ЄС 2019/1937 в українське законодавство свідчить про значний прогрес у створенні правових механізмів захисту викривачів. Разом з тим залишаються невирішеними питання розширення кола осіб, які можуть набувати статусу викривача, удосконалення процедур розгляду повідомлень викривачів, посилення відповідальності за переслідування викривачів, запровадження презумпції переслідування за повідомлення про порушення, що передбачена статтею 21 Директиви.

Формування антикорупційної стійкості державної служби через ефективне впровадження механізмів захисту викривачів є стратегічним завданням на шляху європейської інтеграції України. Успішна імплементація Директиви ЄС 2019/1937 вимагає не лише вдосконалення законодавчої бази, але й зміни організаційної культури в органах публічної влади, подолання стереотипного сприйняття викривачів як «зрадників», розвитку суспільної довіри до інститутів захисту викривачів. Лише комплексний підхід до імплементації міжнародних стандартів дозволить створити в Україні ефективну систему запобігання корупції в системі державної служби.

Список використаних джерел

1. Deneha V., Chornyi Y., Shevchuk O., & Mentukh N. (2023). Competence of state authorities and local selfgovernment bodies in the public-private partnerships area. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*,

26(6), 1-19.

2. Про захист осіб, які повідомляють про порушення законодавства союзу : Директива (ЄС) 2019/1937 Європейського парламенту і Ради ЄС від 23.10.2019 р. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/06/Dyrektyva-YES-20191937.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).

3. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції від 31.10.2003 : ратифікована Законом України від 18.10.2006 р. № 251-V. *Офіційний вісник України*. 2010. № 1. Ст. 10.

4. Інститут викривачів як механізм протидії корупції: міжнародний досвід та українські реалії / О. Хмара та ін. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/342729> (дата звернення: 04.12.2025).

5. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056.

6. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.

7. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> (дата звернення: 04.12.2025).

8. Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією від 27.01.1999 р. : ратифікована Законом України від 18.10.2006 № 252-V. *Офіційний вісник України*. 2006. № 44. Ст. 2938.

9. Цивільна конвенція про боротьбу з корупцією від 04.11.1999 р. : ратифікована Законом України від 16.03.2005 № 2476-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 16. Ст. 266.

10. Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014-2017 роки : Закон України від 14.10.2014 р. № 1699-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 46. Ст. 2047.

11. Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки : схвалена рішенням Верховної Ради України від 09.12.2021 р. № 1938-IX. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antykoruptsiyna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).

ШЕВЧУК Олександр Михайлович,
д-р юрид. наук, проф.,
професор кафедри адміністративного права
та адміністративної діяльності
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого
(м .Харків, Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МИТНИХ ОРГАНІВ ЯК ОСНОВА АДАПТАЦІЇ МИТНИХ ПРОЦЕДУР ДО МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ

Однією із ключових завдань цифровізації митних органів України є адаптація українських митних процедур до міжнародних стандартів і впровадження інноваційних технологій [1, с. 17]. Це виходить із положень Угоди Угоди про асоціацію між Україною 2014 р. й згідно з Додатком XV до цієї Угоди та з урахуванням необхідності забезпечення відповідності критеріям країни-кандидата на вступ до ЄС [2]. Зокрема, положеннями Угода про асоціацію Україна – ЄС у ст. 75 гл. 5 за назвою «Митні питання та сприяння торгівлі» указано, що цілями цієї Угоди є те, що сторони визнають важливість митних питань та питань сприяння торгівлі в розвитку двостороннього торговельного середовища.

Побудова передбачуваної та прогнозованої митної системи на основі практики ЄС є одним із завдань низки стратегічних документів у митній сфері таких як Бюджетна декларація на 2025–2027 роки [3], Довгострокового національного стратегічного плану цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Держмитслужби України на основі розвитку Багаторічного плану електронної митниці ЄС (MASP-C) [4], Національної стратегії доходів до 2030 р. [5] та інших документів. Так, Конституція України закріплює базові принципи, що становлять основу цифровізації публічного адміністрування. Стаття 34 Конституція України гарантує право кожного на доступ до інформації, а стаття 42 – право на підприємницьку діяльність, що не заборонена законом. Зокрема, Митний кодекс України передбачає Главу 5 «Інформаційні технології та електронні інформаційні ресурси у митній справі» [6]. Довгостроковий план цифровізації Держмитслужби України передбачає: запровадження принципів кіберзахисту; впровадження безпаперових процедур; побудову надійних та сучасних ІТ-систем митниці. Успішна реалізація визначених трансформацій забезпечить ІТ-систему української митниці необхідними інструментами для боротьби з корупцією та шахрайством [4].

Основою ІТ-стратегії Держмитслужби у плані цифровізації, зокрема, визначено: сервісно-орієнтовну архітектуру, централізоване впровадження ЄАІС, гармонізований інтерфейс із ЄС і Єдине вікно для міжнародної торгівлі. Також запровадженню принципів кіберзахисту: запису та відстеження історії запитів на внесення змін до даних; захисту від несанкціонованого доступу до інформації; неможливості зміни або втрати журналів роботи з даними; неможливості зміни інформації та документів, наданих користувачами з використанням кваліфікованого електронного підпису [4].

Окремі питання проблем правового регулювання цифровізації митних відносин досліджували такі науковці як Ю. П. Битяк, І. Г. Бережнюк, В. М. Гаращук, Є. В. Додін, М. Г. Шульга та ін. Стосовно категорій митних процедур у доктрині митного права. Так, П.В. Пашко зазначає з позицій

економічної науки, що митні процедури – операції, пов'язані зі здійсненням митного контролю за переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон, їх митного оформлення, а також зі справлянням передбачених законом податків і зборів [7, с. 62]. М. Г. Шульга з позицій митного права зазначає, що митні процедури визначаються технічними нормативами залежно від категорії товарів, видів транспорту, митних режимів, заходів не тарифного регулювання, осіб, які переміщують товари [8, с. 475]. Митний кодекс України визначає митні процедури як «... зумовлені метою переміщення товарів через митний кордон України сукупність митних формальностей і порядок їх виконання» [6]. Тобто, цифровізація митних органів є ключовим фактором для підвищення ефективності публічного адміністрування у митній сфері.

Електронна митниця в Україні розвивалася поступово серед основних етапів є запровадження автоматизації у 1990–2000-х роках із створенням баз даних ВМД, запровадження й розвиток системи «Єдине вікно» у 2016 р., та широке застосування електронних митних процедур у 2018–2020 роках, що дозволило перейти до електронного митного оформлення та мінімізації паперових митних документів. На спрощення митних процедур вплинули прийняття низки концептуальних документів у митній сфері. Важливе місце серед них займає Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур 1973 р. Крім того, у 2022 р. Україна приєдналась до Конвенції про процедуру спільного транзиту, а також до Конвенції про спрощення формальностей у торгівлі товарами. Були прийняті нормативно-правові акти, які охоплюють регламентацію на підзаконному рівні, приміром, регламентація діяльності АЕО є Постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.2021 № 50 «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного реєстру авторизованих економічних операторів».

З 2023 р. в ЄС впроваджується митна реформа, яка охоплює цифрове митне середовище. Так, митна реформа ЄС передбачає нове партнерство між бізнесом та митними органами, що базується на принципі довіри та обміну даними: замість багаторазових подань інформації через безліч систем, бізнес надаватиме дані лише один раз через централізований Центр митних даних ЄС (EU Customs Data Centre), що значно спрощує процеси та дозволяє митним органам використовувати ШІ для аналізу ризиків ще до прибуття товарів, створюючи єдине цифрове митне середовище [9]. Важливе значення при євроінтеграції України у цифрове митне середовище ЄС відіграє також митна безпека України. Заходи митної безпеки спрямовані на запобігання незаконному переміщенню товарів та транспортних засобів через митний кордон України і забезпечують дотримання митного законодавства (ст. 6 Митний кодекс України) [6].

Зазначимо що в положеннях Національної стратегії доходів до 2030 р. у п. 5.2.5 «Розвиток ІТ та забезпечення технічними засобами

митного контролю», передбачено основні їх напрямки розвитку, а саме: а) ІТ та діджиталізація Держмитслужби, зокрема, здійснити уніфікацію та стандартизацію автоматизованих систем митного оформлення та управління ризиками, удосконалити ІТ-рішення, що використовується для цілей захисту прав інтелектуальної власності; б) удосконалити управління інформаційними системами та технологіями Держмитслужби, що дозволить підвищити якість виконання Держмитслужбою основних функцій, мінімізувати корупційні ризики та зменшити витрати часу на проведення митного контролю та оформлення; в) розробити та впровадити нові ІТ-системи, сумісні з ІТ-рішеннями ЄС; г) затвердити довгостроковий національний стратегічний план цифровізації Держмитслужби на основі багаторічного стратегічного плану митниці ЄС (multi-annual strategic plan for customs, MASP-C); д) забезпечити митні органи необхідною кількістю технічних засобів митного контролю (сканери, ваги, системи відеоконтролю), що сприятиме зменшенню часу на проходження митних процедур і мінімізації впливу людського фактору [5].

Отже, цифровізація митних органів України – це процес модернізації митних органів через впровадження ІТ-рішень для прозорості, ефективності здійснення митних процедур та гармонізації таких процедур з європейськими митними стандартами, що включає спрощення процедур, автоматизацію (наприклад, програми АЕО, NCTS) та зниження корупційних ризиків. Однак впровадження таких процесів вимагає від посадових осіб митних органів розвитку цифрової грамотності та процедур кіберзахисту. Розвиток цифровізації митних органів є ключовим фактором для підвищення ефективності публічного адміністрування в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови України, а також базою адаптації митних процедур до міжнародних стандартів в умовах євроінтеграції.

Список використаних джерел

1. Shevchuk O. M., Babaieva O. V., Nima A. O. Digitalization of customs procedures in post-war Ukraine as a priority direction for preventing corruption in the conditions of European integration. Legal standards for ensuring the reconstruction of post-war Ukraine amidst integration into the European Union: scientific monograph. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. С. 17–44. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-492-4-25>.

2. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: міжн. док. від 27.06.2014 р. № 984_011. *Офіційний вісник України*. 2014. № 75. Ст. 2125.

3. Про схвалення Бюджетної декларації на 2025–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.06.2024 р. № 751. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/751-2024-%D0%BF#Text>.

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

4. Довгостроковий національний стратегічний план цифрового розвитку Державної митної служби України URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_skhvaliv_strategichnii_plan_tsifrovizatsii_derzhmitsluzhbi-4448.

5. Національна стратегія доходів до 2030 р.. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/ational%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf.

6. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 44-45. № 46-47. № 48. Ст. 552.

7. Пашко П. В. Понятійний апарат системи забезпечення митної безпекоспроможності. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4 (94). С. 62–68.

8. Шульга М. Г. Переміщення і пропуск товарів через митний кордон України. *Право та управління*. 2012. № 3. С. 475–486.

9. Україна буде готова повноцінно стати частиною європейської митної інфраструктури до моменту реалізації митної реформи у ЄС. Офіційний сайт Державної митної служби. URL: https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/ukrayina-bude-gotova-povnotsinno-stati-chastinoiu-ievropeiskoyi-mitnoyi-infrastrukturi-do-momentu-realizatsiyi-mitnoyi-reformi-u-ies-sergii-zviagintsev-1638_

ШИШКАРЬОВА Олена Геннадіївна,
*старший викладач кафедри адміністративно-правових дисциплін
факультету підготовки фахівців
для підрозділів превентивної діяльності
НПУ Донецького державного університету внутрішніх справ*

ЦИФРОВА МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

В умовах глобальних викликів та стрімкого технологічного прогресу, цифрова модернізація публічної служби постає не просто як бажана реформа, а як критична необхідність для забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та європейської інтеграції України. Сучасна держава має трансформуватися у клієнтоорієнтований, прозорий та швидкий сервіс. Дослідження цифрової модернізації публічної служби дозволяє проаналізувати здобутки та виклики, пов'язані з цим процесом, оцінити його вплив на якість життя громадян та окреслити стратегічні напрямки для подальшого формування ефективної, прозорої та сучасної держави.

Підтримую позицію науковця І. М. Пахомова, що цифровізація державного управління грає важливу роль у підвищенні його ефективності, тому що: по-перше, підвищує рівень довіри громадян до органів державного управління; по-друге, зменшує рівень корупції серед державних службовців; по-третє, сприяє демократизації державної влади,

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

тобто діяльність суб'єктів державного управління стає більше відкритим та прозорим; по-четверте, зменшується кількість технічних помилок, що можуть виникати в процесі діяльності; по-п'яте, забезпечує економію ресурсів (часу, коштів, кадрів тощо) [1, с. 3–4]. Відтак, цифровізація державного управління виходить далеко за межі простого впровадження нових технологій. Вона є фундаментальною передумовою для кардинальної зміни моделі взаємодії між державою та суспільством. Оскільки цей процес одночасно підвищує рівень довіри громадян, мінімізує корупційні ризики, забезпечує прозорість діяльності державних органів (сприяючи демократизації), знижує кількість технічних помилок та гарантує економію цінних ресурсів.

В Україні приймаються відповідні політичні рішення для реалізації нових можливостей розвитку інформаційного суспільства, створення основ цифрової економіки та подолання цифрового розриву. Значущою подією для розвитку України, як цифрової держави було прийняття урядом Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, де головною метою є реалізація прискореного сценарію цифрового розвитку як найбільш релевантного для України з погляду викликів, потреб та можливостей. Серед першочергових напрямів цифрового розвитку України було виділено «державне управління», де зазначено, що цифровізація державних установ повинна відбуватися з урахуванням таких технологічних концепцій, як: цифрове робоче місце державного службовця, багатоканальне інформування та залучення громадян, відкриті дані, Інтернет речей, цифрові державні платформи, блокчейн. Слід додати, що прискорений сценарій цифрового розвитку передбачає розвиток та поглиблення цифрових компетенцій громадян [2, с. 39]. Таким чином, Україна активно формує політико-правове підґрунтя для повноцінного переходу до цифрової економіки та інформаційного суспільства. Прийняття Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України засвідчило вибір прискореного сценарію розвитку, що є найбільш релевантним для країни.

Цифрові технології, що застосовуються у сфері публічного адміністрування, мають низку характерних властивостей, які відрізняють їх від традиційних інструментів управління:

- Автоматизованість – здатність до виконання рутинних завдань без участі людини, що знижує адміністративне навантаження та мінімізує ймовірність помилок;

- Прозорість – відкритість процедур, забезпечення громадського доступу до інформації про діяльність органів влади через відкриті дані та електронні ресурси;

- Інтерактивність – забезпечення двосторонньої комунікації між державою та громадянами, зокрема через електронні звернення, петиції, чатботи;

- Доступність – можливість отримання послуг незалежно від місця

перебування, що є особливо актуальним у контексті децентралізації»;

– Масштабованість та гнучкість – цифрові рішення здатні адаптуватися до змін середовища, оновлюватися та інтегруватися з іншими системами;

– Безпека – використання кіберзахисних технологій для збереження персональних даних та державної інформації.

– Уніфікованість – стандартизація процесів та даних, що полегшує міжвідомчу взаємодію та сумісність цифрових платформ [3, с. 90].

Відтак, цифрові технології впроваджують якісно нову парадигму публічного адміністрування, суттєво відрізняючи його від традиційних інструментів управління. Їхня автоматизованість мінімізує помилки та рутинне навантаження, тоді як прозорість та інтерактивність кардинально підвищують довіру та залученість громадян.

Узагальнюючи вищезазначене, можна зазначити, що цифровізація є безальтернативною стратегією модернізації, яка трансформує державне управління в ефективну, клієнтоорієнтовану та підзвітну систему, що відповідає вимогам ХХІ ст. та потребам сучасного суспільства. У сфері державного управління, цифровізація є безальтернативною стратегією модернізації, що трансформує державне управління в ефективну, клієнтоорієнтовану та підзвітну систему. Цифровізація виходить за межі впровадження технологій, слугуючи фундаментальною передумовою для кардинальної зміни моделі взаємодії між державою та суспільством. Водночас, подальша успішна трансформація вимагає скоординованого зосередження зусиль у напрямках захисту персональних даних, навчання державних службовців, розширення доступу до цифрової інфраструктури.

Список використаних джерел

1. Пахомов І. М. Цифровізація в державному управлінні в умовах воєнного стану : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» 281 «Публічне управління та адміністрування». Миколаїв, 2024. 72 с.

2. Польовий П. В. Модернізація публічного управління в умовах розвитку цифрового суспільства. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 37–43.

3. Шмагун А. В. Вплив цифрових технологій на ефективність публічного адміністрування в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. С. 90–96.

ЯНЮК Наталія Володимирівна,

канд. юрид. наук, доц.,

доцент кафедри адміністративного та фінансового права

Львівського національного університету імені Івана Франка

(м. Львів, Україна)

ЩОДО РОЗУМІННЯ ПОНЯТТЯ «ВІДНОСИНИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ» В КОНТЕКСТІ НОВОГО АДМІНІСТРАТИВНО-ПРОЦЕДУРНОГО ЗАКОНОДАВСТВА

Розуміння поняття відносин публічної служби – державно-службових відносин і служби в органах місцевого самоврядування, має значення не лише при визначенні статусу державного службовця чи посадової особи місцевого самоврядування чи встановлення правообмежень за антикорупційним законодавством, але є важливим з погляду адміністративно-процедурного законодавства. Попри те, що згідно з п. 3 ч. 2 ст. 1 Закон України «Про адміністративну процедуру» [1] не поширюється на відносини державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, з'ясувавши поняття цих відносин і правильно встановивши момент їх виникнення, зможемо відповісти на запитання: чи дійсно Закон не поширює свою дію на відносини державної служби і служби в органах місцевого самоврядування?

Професор С. А. Федчишин став першим, хто звернув увагу на дискусійний характер законодавчого твердження у п. 3 ч. 2 ст. 1 цього Закону. Науковець наголосив, що не все так однозначно і насправді тематика «потребує подальшого поглибленого наукового аналізу з метою вироблення пропозицій відносно удосконалення Закону України «Про адміністративну процедуру» від 17.02.2022 р.». Він додав, що «Закон не поширює свою дію не на всі відносини у сфері публічної служби, а саме на ті, у яких публічна служба вже має місце, існує як така [2, с. 214].

Варто з'ясувати, коли ж саме в особи виникають відносини публічної служби і вона наділяється статусом публічного службовця. Досліджуючи підставу виникнення відносин державної служби, О. М. Стець зазначає, що це відбувається на «підставі адміністративного акта, який приймає уповноважена особа – суб'єкт призначення або керівник державної служби, у підвідомчості якого перебуватиме державний службовець» [3, с. 166]. З цим можна було б погодитися, якби не положення чинного законодавства, яке є дещо відмінним від позиції науковця. Згідно з ч. 3 ст. 21 Закону України «Про державну службу» «особа, яка вступає на посаду державної служби вперше, набуває статусу державного службовця з дня публічного складення нею Присяги державного службовця, а особа, яка призначається на посаду державної служби повторно, – з дня призначення на посаду» [4]. Отже, за загальним правилом, правовий статус державного службовця виникає не на підставі виданого акта, а з моменту складення Присяги державного службовця. Водночас прийнятий адміністративний акт є підставою для набуття статусу державного службовця, при повторному його призначенні. Аналогічного підходу дотримано у ч. 3 ст. 11 чинного Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001), зокрема: «Посадова особа місцевого самоврядування, яка вперше приймається на службу в

органи місцевого самоврядування, вважається такою, що вступила на посаду, з моменту складення Присяги» [5]. В ч. 2 ст. 20 нового Закону (2023). зазначено: «Особа, яка вперше вступає на службу в орган місцевого самоврядування або призначається на посаду в орган місцевого самоврядування, що представляє іншу територіальну громаду (територіальні громади), набуває статусу службовця місцевого самоврядування з дня складення нею Присяги виборних посадових осіб і службовців місцевого самоврядування цієї територіальної громади (далі – Присяга), а в інших випадках – з дня призначення на посаду» [6].

Виходить, що до моменту набуття кандидатом статусу публічного службовця, він знаходиться в адміністративно-правових відносинах, але ще не є публічним службовцем як таким. У цьому разі, варто розрізняти передумови виникнення відносин публічної служби і самі відносини публічної служби. До передумов можна віднести участь у певних процедурах, зокрема – конкурсній процедурі чи виборчому процесі для виборних посадових осіб місцевого самоврядування. До передумов варто віднести проведення спеціальної перевірки щодо кандидата, оскільки це відбувається ще до виникнення відносини публічної служби. Тому є підстави вважати, що норми Закону України «Про адміністративну процедуру» можуть бути застосовані до таких процедур. А суб'єкти публічної влади, залучені до цих процедур стосовно кандидата, виступають як адміністративний орган у контексті Закону України «Про адміністративну процедуру». Відтак, норми Закону варто поширити на випадки оскарження процедурних рішень, дій чи бездіяльності щодо процедур, пов'язаних з реалізацією права на публічну службу (зокрема – державну службу та службу в органах місцевого самоврядування), але до моменту набуття кандидатом статусу державного службовця чи посадової особи місцевого самоврядування, що підтверджують виникнення публічно-службових відносин.

Доречним у цьому випадку є аналіз ст. 11 Закону України «Про державну службу», в якій визначено порядок захисту права на державну службу, тобто права тих, хто вже перебуває у державно-службових відносинах. Водночас у ч. 6 ст. 28 цього ж Закону закріплено право кандидата на оскарження умов реалізації права на державну службу і стосується особи. Законодавець розмежував два способи оскарження, залежно від перебування особи у державно-службових відносинах. У цьому разі потребує уточнення питання, чи можна віднести до кандидата на публічну службу особу (точніше – громадянина України), якій відмовили у прийнятті документів на участь у конкурсі, і чи може така особа скористатися правом на оскарження згідно зі ст. 26 Закону України «Про державну службу».

Паралель можна провести з адміністративно-процесуальним законодавством щодо вирішення спорів з приводу прийняття на публічну службу. Вирішення таких спорів не є абсолютним і аналіз судової практики

свідчить про те, що адміністративний суд враховує певні критерії для віднесення особи до кандидата на публічну службу. Нариклад, у Постанові Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного адміністративного суду у справі № 826/15957/16, від 05.08.2020 р. було викладено наступну позицію :«п.56. Статус учасника конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби категорії «А» набуває лише той кандидат, який був допущений до участі у такому конкурсі. Відповідно право на оскарження рішення конкурсної комісії та дій Комісії, що пов'язані з проведенням конкурсу, виникає в учасника конкурсу, який приймав участь в таких етапах конкурсу як тестування та/або розв'язання ситуаційних завдань та/або співбесіда» [8]. Відповідно до цієї справи, громадянин України мав відповідати вимогам кандидата на державну службу і взяти реальну участь у процедурах, які є передумовами вступу на державну службу. Водночас учасником державно-службових відносин чи відносин служби в органах місцевого особа стає лише після проходження відповідних процедур і набуття статусу службовця.

Підсумовуючи, заслуговує на увагу наукова позиція про те, що адміністративно-процедурне законодавство може поширюватися на відносини, а відтак і процедури, які передують набуттю особою статусу державного службовця чи посадової особи органів місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про адміністративну процедуру», від 17.02.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення 07.12.2025)
2. Федчишин С. А. Про предмет регулювання Закону про адміністративну процедуру у контексті відносин з публічної служби: український та європейський досвід. *Актуальні питання тлумачення та застосування Закону України «Про адміністративну процедуру»* : зб.тез наук. доп. учасників навч. програми «Викладання адміністративної процедури в закладах вищої освіти України». Київ, 2025. С. 213–219. URL: https://adminprocedure.org.ua/assets/docs/Zbirnyk%20tez_Aktualni%20pytannia%20tlumachennia%20ta%20zastosuvannia%20ZAP.pdf.
3. Стець О. М. Сутність та особливості державно-службових правовідносин. *Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки*. 2020. № 4. Т. 1. С. 162–167. URL: <https://law.journalsofznu.zp.ua/archive/visnik-4-2020/part%201/23.pdf>
4. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 07.12.2025).
5. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2023) від 07.06.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення 07.12.2025).

6. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2023) від 02.05.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення 07.12.2025).

7. Постанова Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного адміністративного суду у справі № 826/15957/16, від 05 серпня 2020 р. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/90804471>.

Трибуна молодого вченого

АЛЛАХВЕРДІЄВА Рая Шакір Кизи,
студентка 2-го курсу, 4 групи факультету прокуратури
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого
(м. Харків, Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ОСНОВА НОВОЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Сучасний етап розвитку суспільних відносин характеризується активним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій у різні сфери життєдіяльності. Публічна служба зазнає докорінних змін завдяки цифровим перетворенням, що формують принципово нову модель функціонування, орієнтовану на прозорість, доступність та ефективність надання послуг.

Розвиток цифрового урядування в Україні має законодавче підґрунтя, закріплене у розпорядженні Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні». Документ визначає стратегічні напрями формування ефективної системи для задоволення інтересів фізичних і юридичних осіб, вдосконалення державного управління та стимулювання соціально-економічного розвитку [1].

Законодавче регулювання цифровізації базується на комплексі нормативно-правових актів, що створюють правову основу для електронної взаємодії органів влади з населенням. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 р. № 2939-VI встановлює обов'язок розпорядників надавати публічну інформацію у формі відкритих даних, що дозволяє автоматизоване оброблення електронними засобами. Розпорядники зобов'язані оприлюднювати дані на єдиному державному веб-порталі відкритих даних та власних веб-сайтах [2].

Ми вважаємо, що цифрова трансформація публічної служби не обмежується лише технологічною модернізацією, а передбачає комплексну зміну організаційної культури та підходів до виконання службових обов'язків. Впровадження цифрових технологій вимагає

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

перебудови внутрішніх процесів, навчання персоналу новим компетенціям та формування цифрового мислення у державних службовців. Публічна служба в умовах цифровізації стає політичним, організаційно-управлінським та соціальним інститутом держави, який забезпечує комплекс відносин між громадянами та державою, використовуючи владні ресурси та цифрові інструменти.

Закон України «Про особливості надання електронних публічних послуг», який набрав чинності 7 листопада 2021 р., запроваджує режим «без паперів» і визначає правові засади реалізації прав фізичних та юридичних осіб. Законодавчий акт вводить нові поняття: електронна публічна послуга, автоматичний режим надання електронної публічної послуги, комплексна електронна публічна послуга, система електронної взаємодії електронних ресурсів. Упровадження автоматичного режиму надання послуг мінімізує корупційні ризики та підвищує швидкість обслуговування громадян. Аналіз положень закону показує, що законодавець прагне мінімізувати людський фактор у процесі надання послуг, створюючи умови для максимальної автоматизації [3].

Дослідження показують, що оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління є взаємопов'язаними процесами, спрямованими на впровадження інформаційних технологій для покращення ефективності, прозорості та доступності. Оцифровування створює цифровий фундамент шляхом перетворення аналогової інформації у цифрову форму. Цифровізація використовує створений фундамент для оптимізації процесів і створення нових цифрових сервісів [4].

На нашу думку, успішна реалізація цифрової трансформації публічної служби потребує синхронізації технологічних, організаційних та кадрових змін. Неможливо досягти бажаних результатів лише шляхом впровадження новітніх технологій без відповідної підготовки персоналу та реформування організаційних структур. Державні службовці повинні володіти не лише технічними навичками роботи з цифровими інструментами, а й розуміти філософію сервісно-орієнтованого підходу до надання публічних послуг. Цифровізація вимагає зміни ментальності від контролюючої функції до сервісної ролі держави.

Розвиток електронних послуг передбачає запровадження нових технологій електронної ідентифікації громадян. Концепція розвитку електронного урядування визначає необхідність розвитку електронних довірчих послуг відповідно до вимог Регламенту (ЄС) № 910/2014 Європейського Парламенту та Ради від 23.07.2014 р. Реалізація принципу «single-sign-on» шляхом впровадження інтегрованої системи електронної ідентифікації та автентифікації дозволяє громадянам використовувати єдині облікові дані для доступу до різних державних сервісів. Впровадження електронних довірчих послуг усуває необхідність багаторазової ідентифікації користувачів при зверненні до різних

відомств.

Цифрова трансформація дозволяє зменшити прояви корупції через автоматизацію процесів та зменшення людського втручання у прийняття рішень. Електронна ідентифікація громадян та відкриті дані сприяють підвищенню прозорості діяльності органів влади. Цифрові технології допомагають здійснювати аналіз даних та прогнозування, що сприяє прийняттю рішень на основі об'єктивних даних. Впровадження аналітичних інструментів дозволяє виявляти тенденції у суспільних процесах, передбачати потреби громадян та планувати ресурси для надання послуг більш ефективно. Дослідники підкреслюють, що цифровізація розширює можливості взаємодії між державними органами, громадянами та підприємствами, спрощує отримання державних послуг і покращує якість життя [5].

Ми переконані, що цифровізація публічної служби створює передумови для якісно нового рівня взаємодії між державою та суспільством. Електронні сервіси роблять державні послуги доступними цілодобово, незалежно від місця знаходження громадянина. Автоматизовані системи забезпечують прозорість процесів прийняття рішень і зменшують час очікування результату. Відкритість даних дозволяє громадянам контролювати діяльність органів влади та брати участь у формуванні політико-адміністративних рішень.

Впровадження електронних послуг за життєвими та бізнес-ситуаціями, коли громадянин отримує комплекс необхідних послуг в одному місці без необхідності звертатися до різних відомств, суттєво підвищує зручність взаємодії з державою. Розвиток мобільних додатків для доступу до державних сервісів робить публічні послуги максимально доступними для всіх верств населення. Аналіз впровадження цифрових технологій демонструє перехід від фрагментарного надання послуг окремими відомствами до інтегрованого підходу, де громадянин перебуває у центрі уваги системи державного управління [6].

Реалізація концепції електронного урядування передбачає не лише технологічну модернізацію, а й організаційні зміни в роботі органів публічної влади. Впровадження електронного документообігу, інтероперабельність інформаційних систем різних відомств, створення єдиних баз даних дозволяють підвищити ефективність роботи державного апарату. Принцип «держава у смартфоні» передбачає концентрацію всіх необхідних громадянину сервісів в одному мобільному застосунку, що максимально спрощує доступ до публічних послуг. Інтеграція різних інформаційних систем дозволяє уникнути дублювання функцій та зменшити адміністративне навантаження на громадян.

Перспективи розвитку цифрової моделі публічної служби пов'язані з впровадженням технологій штучного інтелекту, блокчейну та Інтернету речей. Використання штучного інтелекту для обробки звернень громадян та аналізу великих масивів даних відкриває нові можливості для

підвищення ефективності державного управління. Технологія блокчейн може застосовуватися для забезпечення достовірності державних реєстрів та електронних документів.

Цифровізація публічної служби формує нову парадигму взаємовідносин держави та громадян, засновану на принципах відкритості, прозорості, доступності та клієнтоорієнтованості. Електронні сервіси, автоматизація адміністративних процедур, відкриті дані створюють умови для ефективного функціонування публічної служби та підвищення довіри громадян до державних інституцій.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p>.
2. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.
3. Про особливості надання електронних публічних послуг : Закон України від 07.11.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1911-20>.
4. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. № 1. С. 116–121. URL: <https://gov.bulletin.knu.ua/uk/article/view/3022>.
5. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12. № 3. С. 50–58. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1081>.
6. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

Науковий керівник: Ковтун М. С. – канд. юрид. наук, доц., доцентка кафедри адміністративного права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого.

АНДРІЄВСЬКИЙ Олег Олександрович,
студент Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова
(м. Хмельницький, Україна)

КОНСТИТУЦІЙНИЙ СУД УКРАЇНИ ЯК ГАРАНТ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА

В умовах реалізації стратегічного курсу України на європейську

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

інтеграцію, що знайшло своє відображення у Преамбулі Конституції України [1], особливого значення набуває забезпечення та дотримання принципу верховенства права. Цей фундаментальний принцип, проголошений у ст. 8 Конституції України [1], є не лише національною правовою цінністю, але й ключовим європейським стандартом, що вимагає від держави відповідності її правової системи та практики. У цьому контексті центральна та вирішальна роль належить Конституційному Суду України (КСУ), який, згідно зі ст. 147 Конституції України [1], є єдиним органом конституційної юрисдикції, покликаним гарантувати верховенство Основного Закону. Діяльність КСУ спрямована на утвердження компонентів верховенства права, включаючи правову визначеність, заборону свавілля, доступ до правосуддя, пропорційність та дотримання фундаментальних прав людини.

Гарантійна функція КСУ реалізується через його широкі повноваження, які чітко визначені у ст. 150 Конституції України [1] та деталізовані у Законі України «Про Конституційний Суд України» [2]. Найважливішим інструментом у цьому аспекті є здійснення абстрактного та конкретного нормоконтролю, тобто вирішення питань про відповідність Конституції України (конституційність) законів та інших правових актів. Перевіряючи закони на відповідність Розділу II Конституції України «Права, свободи та обов'язки людини і громадянина» [1], КСУ фактично забезпечує непорушність законодавцем фундаментальних стандартів, які є спільними для України та європейського правового простору. Особливо важливою є роль КСУ у захисті ст. 22 Конституції України [1], яка гарантує, що при прийнятті нових законів не допускається звуження змісту та обсягу існуючих прав і свобод. Саме КСУ виступає бар'єром проти можливих спроб законодавця погіршити правове становище громадян.

Окрім того, ст. 9 Конституції України [1] встановлює, що чинні міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, є частиною національного законодавства. Цей механізм став основою для прямої імплементації європейських стандартів. Зокрема, прийняття Закону України «Про ратифікацію Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод...» [3] формально включило не лише саму Конвенцію, але й практику Європейського суду з прав людини (ЄСПЛ) до української правової системи. Хоча КСУ, згідно зі своїми повноваженнями [2], перевіряє закони лише на відповідність Конституції України, він зобов'язаний при тлумаченні норм Розділу II КУ [1] враховувати європейські стандарти, закріплені в Конвенції [3]. Таким чином, КСУ, інтерпретуючи конституційні права (наприклад, право на справедливий суд чи право власності), фактично наповнює їх змістом, що відповідає практиці ЄСПЛ, чим забезпечує гарантію саме європейських стандартів верховенства права.

Ще одним надзвичайно важливим інструментом, який суттєво наблизив українську правову систему до європейських стандартів, є

інститут конституційної скарги, закріплений у ст. 151-1 Конституції України [1] та деталізований у Розділі IV Закону «Про Конституційний Суд України» [2]. Це повноваження дозволяє фізичній або юридичній особі звернутися до КСУ з клопотанням визнати неконституційним закон, який був застосований в остаточному судовому рішенні у її справі та суперечить Конституції України. Цей механізм є класичним європейським стандартом доступу до конституційного правосуддя. Розглядаючи конституційні скарги, КСУ аналізує закон не лише на формальну відповідність, але й на дотримання балансу між суспільним інтересом та правами особи (принцип пропорційності), що є основою європейського розуміння верховенства права.

Також, виконуючи повноваження щодо офіційного тлумачення Конституції України [1, ст. 150], КСУ формує обов'язкову доктрину розуміння конституційних норм. У своїх рішеннях, що стосуються тлумачення ст. 8 Конституції України [1], Суд неодноразово розкривав зміст її компонентів (правової визначеності, правомірних очікувань, пропорційності), створюючи таким чином обов'язкові орієнтири для всіх органів державної влади та судів загальної юрисдикції. Ці рішення є остаточними та обов'язковими до виконання на всій території України, що, відповідно до ст. 151-2 Конституції України [1] та ст. 97 Закону «Про Конституційний Суд України» [2], гарантує єдність у застосуванні європейських стандартів верховенства права. Отже, Конституційний Суд України, діючи в межах повноважень, наданих йому чинним законодавством [1; 2], виконує важливу функцію гаранта верховенства права, наповнюючи норми Конституції реальним змістом, що відповідає європейським правовим стандартам [3], та утверджуючи права і свободи людини як найвищу соціальну цінність, як це проголошено у ст. 3 Конституції України [1].

Список використаних джерел

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Про Конституційний Суд України : Закон України від 13.07.2017 р. № 2136-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 35. Ст. 376.
3. Про ратифікацію Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод 1950 р., Першого протоколу та протоколів № 2, 4, 7 та 11 до Конвенції : Закон України від 17.07.1997 р. № 475/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 40. Ст. 263.

Науковий керівник: Солодка І. В. – канд. юрид. наук, доцентка кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова.

АНДРОЩУК Анастасія Русланівна,
 аспірантка кафедри службового та медичного права
 Навчально-наукового інституту права
 Київського національного університету
 імені Тараса Шевченка
 (м. Київ, Україна)

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОХОДЖЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ ІНОЗЕМЦЯМИ ТА ОСОБАМИ БЕЗ ГРОМАДЯНСТВА

Публічна служба забезпечує практичну реалізацію засадничих функцій держави. Функція оборони має екзистенційне значення, що зумовлює необхідність системного правового регулювання військової служби як ключового компоненту системи публічної служби. Особлива увага до військової служби обумовлена її пріоритетним значенням в механізмі забезпечення національної безпеки, захисту суверенітету та територіальної цілісності держави, що має стратегічне значення з настанням особливого періоду. В умовах сучасних викликів та необхідності зміцнення обороноздатності держави, залучення висококваліфікованого військового персоналу, зокрема іноземців та осіб без громадянства, набуває стратегічного значення. Інститут проходження військової служби за контрактом іноземними громадянами є специфічним елементом публічної служби і водночас важливим механізмом зовнішньої та міграційної політики. Примітно, що адміністративно-правове регулювання таких відносин характеризується фрагментарністю, наявністю колізій на перетині військового, міграційного та адміністративного законодавства.

Військова служба визначається як державна служба особливого характеру, що полягає у професійній діяльності громадян України, придатних за станом здоров'я і віком, а також, у визначених законом випадках, іноземців та осіб без громадянства [1]. Для іноземців та осіб без громадянства, які знаходяться в Україні, військовий обов'язок, визначений Законом, не застосовується. Це визначає, що їхня участь у військовій службі має виключно добровільний та договірний (контрактний) характер. Натомість ці категорії фізичних осіб можуть проходити військову службу як у Збройних Силах України, так і Державній спеціальній службі транспорту та Національній гвардії України у добровільному порядку на умовах контракту [1].

Проходження військової служби зазначеною категорією осіб врегульовано указами Президента України від 10.06.2016 р. № 248/2016 та від 21.02.2024 р. № 84/2024. Після укладення контракту вони набувають статусу військовослужбовців Збройних Сил України або інших утворених відповідно до закону збройних формувань [2].

Укладання контракту забезпечує набуття іноземними добровольцями статусу комбатантів, що унеможливляє їх притягнення до кримінальної відповідальності за найманство та гарантує їм права військовополонених у разі захоплення (Женевські конвенції 1949 р. поширюються на на особовий склад збройних сил). Підпорядкування Державної спеціальної служби транспорту та Національної гвардії України Головнокомандувачу ЗСУ в умовах воєнного стану додатково забезпечує визнання цього статусу іноземним військовослужбовцям цих формувань. Як слушно зазначає В. Новородський, на підставі положень вищевказаної Конвенції, іноземці-добровольці є військовослужбовцями Сил оборони України і мають правовий статус комбатантів, а отже, у разі потрапляння до рук ворога мають статус військовополонених [3].

Правовий статус військовослужбовців потрібно розглядати як комплексну систему прав, обов'язків та соціальних гарантій, відповідальності та певних обмежень, зумовлених виконанням військового обов'язку [4].

Адміністративно-правовий статус військовослужбовця-іноземця є унікальним, оскільки виникає на перетині двох ключових складових: військово-службового компоненту (з його імперативним характером у війську) та міграційно-правового компоненту (з його дозвільною основою в'їзду, перебування та укладання контракту). На відміну від громадян України, для яких проходження військової служби є конституційним обов'язком, для іноземців це право реалізується виключно через укладання контракту на добровільній основі, що передбачає специфічні адміністративні обмеження та обов'язки.

Унікальність даного статусу підтверджується судовою практикою, до прикладу, Касаційний адміністративний суд Верховного Суду (зокрема, у справі № 420/21366/23) сформував правову позицію, згідно з якою іноземець-комбатант, який служить у ЗСУ, не може бути допущений до процедур отримання статусу особи, яка потребує додаткового захисту. Це умовлено пріоритетом військово-службових правовідносин та принципом нейтральності законодавства про біженців.

Адміністративне забезпечення вступу на службу зазнало суттєвих змін, спрямованих на спрощення процедур в умовах особливого періоду. Зокрема, на початку повномасштабного вторгнення Росії, з метою оформлення процесу перебування іноземних добровольців, було видано указ Президента України № 82/2022 від 28.02.2022 р. Указом Президента України № 545/2022 було внесено зміни до Положення [2], надавши іноземцям можливість пролонгувати контракт, надання гарантії відпустки зі збереженням оплати, виплат на лікування. Найважливішою адміністративно-правовою новелою, що посилює кадровий потенціал війська, стало внесення змін, які дозволили укладати контракти з іноземцями-добровольцями для проходження служби на офіцерських посадах (з 11 жовтня 2024 р.).

Отже, адміністративно-правове забезпечення проходження військової служби іноземцями та апатридами має низку специфічних особливостей, а саме: добровільне проходження військової служби на основі укладення контракту; специфічні умови при прийнятті на військову службу (віковий імператив, професійно-психологічний відбір, дотримання конституційно-правових норм, законність перебування на території України, відсутність судимості); специфічний порядок добору та прийняття на військову службу за контрактом; право на розірвання контракту за власною ініціативою; грошове забезпечення визначається на однаковому рівні з військовослужбовцями - громадянами України, включно із одноразовою грошовою допомогою у випадку загибелі; наявність адміністративного дозволу на проживання (отримання посвідки на тимчасове проживання), а також можливість спрощеної процедури отримання громадянства України; гарантія законності перебування на території України; обмеження доступу до інформації та посад (обмеження щодо доступу іноземців до посад, пов'язаних із державною таємницею, що зумовлює необхідність додаткової перевірки перед призначенням). Зауважимо, що перелік особливостей не є вичерпним.

Таким чином, військова служба як ключовий елемент публічної служби має екзистенційне значення для забезпечення національної безпеки та територіальної цілісності України, особливо в умовах особливого періоду. Залучення іноземців та осіб без громадянства до служби за контрактом є стратегічним імперативом для посилення оборонного потенціалу. Для забезпечення ефективного адміністративно-правового статусу вищевказаної категорії військовослужбовців необхідно гармонізувати національне законодавство з міжнародними стандартами, а також запровадити дієві механізми контролю за реалізацією гарантій і соціального захисту. Вважаємо доцільним імплементувати інститут адміністративного супроводу, сутність якого полягає у призначенні спеціального куратора для цільового роз'яснення законодавства та представництва інтересів військовослужбовця. Впровадження такого інституту забезпечить ефективний захист прав іноземців, а також сприятиме зростанню їх боєздатності та зміцненню довіри до державних структур.

Список використаних джерел

1. Про військовий обов'язок і військову службу : Закон України від 25.03.1992 р. № 2232-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text>.
2. Про Положення про проходження військової служби у Збройних Силах України іноземцями та особами без громадянства : Указ Президента України від 10.06.2016 р. № 248/2016. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2482016-20153>.
3. Новородський В. В. Статус іноземних добровольців в Україні (2014–2018): політико-правове забезпечення. *Наукові записки Інституту*

політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. 2018. Вип. 3-4 (94-95). С. 254–271.

4. Пашинський В. Й. Конституційно-правовий статус військовослужбовців в Україні : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.02. Київ, 2007. 190 с.

Науковий керівник: *Проневич О. С.* – д-р юрид. наук, професор кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

БОНДАРЕНКО Аліна Олексіївна,
студентка 2-го курсу, 4 групи факультету прокуратури
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого
(м. Харків, Україна)

ПРИНЦИП ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ: РОЗКРИТТЯ ЗМІСТУ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМ КОНКУРСІВ

Принцип професіоналізму закріплений серед основоположних засад державної служби відповідно до Закону України «Про державну службу» [1, ст. 4]. Він визначає вимогу до державного службовця володіти необхідними знаннями, уміннями та навичками, а також бути здатним приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах правової держави. Професіоналізм передбачає не лише формальну відповідність посадовим вимогам, але й наявність ціннісно-мотиваційних орієнтирів, які орієнтовані на служіння суспільним та державним інтересам.

У сучасних умовах реформування системи державного управління принцип професіоналізму набуває особливої ваги, оскільки ефективність функціонування державних органів безпосередньо залежить від якості кадрового складу. Основним питанням якісної професійної підготовки державних службовців виступає розроблення стандартів вищої освіти на основі їх чіткої відповідності потребам інституту державної служби України, а саме професійної підготовки [3, с. 227].

Важливим інструментом реалізації принципу професіоналізму є конкурсний відбір на зайняття посад державної служби. Він виступає механізмом забезпечення рівного доступу громадян до державної служби, об'єктивності та прозорості кадрових рішень. Так, Л. Б. Круп'як підкреслює, що конкурсний добір при прийнятті на державну службу є надзвичайно важливим елементом підвищення ефективності діяльності державних органів, професіоналізації державної служби, зміцнення довіри населення до державних органів [4, с. 47].

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 246 від

25.03.2016 конкурсна процедура включає комплекс етапів: оголошення вакантної посади, подання документів, тестування, оцінювання професійних компетентностей, співбесіду з конкурсною комісією [2].

Одним із важливих елементів конкурсної процедури є тестування, оскільки воно забезпечує оцінку знань законодавства, логічного мислення, а також здатності застосовувати правові норми на практиці. Воно дозволяє мінімізувати суб'єктивний вплив на результат відбору. Але слід зазначити, що для якісної оцінки особистих та комунікативних здібностей кандидата на посаду, його професійної мотивації та етичної відповідальності велику роль відіграє проведення співбесіди.

Разом з цим, слід зауважити, що ефективність конкурсної процедури значною мірою залежить від професійності та незалежності конкурсної комісії. Завданням процедури є здійснення оцінювання кандидатів на основі чітко визначених критеріїв.

Окремої уваги потребує питання доброчесності конкурсної процедури. Так, слід зазначити, що в умовах збройної агресії та тимчасових обмежень, що стосувалися функціонування кадрової системи, проведення конкурсів було частково або повністю призупинено. Таким чином, це призвело до ризику повернення практик прямого призначення на посади без належної перевірки професійної компетентності претендентів, що в майбутньому може негативно вплинути на організацію державного управління. В умовах воєнного часу особливо актуально забезпечити збереження конкурсних механізмів для підтримки стабільного функціонування державної влади та довіри суспільства. Таким чином, проведення конкурсних процедур є необхідною умовою для забезпечення прозорості та ефективності державної служби.

Отже, конкурсний добір на зайняття посад державної служби виступає ключовим механізмом реалізації принципу професіоналізму. Його належне функціонування сприяє підвищенню довіри громадян до органів державної влади, формуванню професійної культури державних службовців та утвердженню верховенства права.

Історично принцип професіоналізму набув розвитку разом із формуванням сучасної європейської моделі державної служби. Так, провідні демократичні держави перейшли від політично залежної бюрократії до системи меритократії, яка ґрунтується на прозорих конкурсах, відкритому доступі та кар'єрному зростанні завдяки досягнутим результатам у роботі, що сприяє здоровій конкуренції та підвищенню ефективності.

Україна, адаптуючи європейські стандарти, поступово впровадила конкурсні процедури як обов'язковий інструмент добору публічних службовців, забезпечивши підвищення рівня професійності державного апарату.

Професіоналізм передбачає постійне підвищення кваліфікації. Законодавство України встановлює вимогу до державних службовців

проходити регулярне навчання та підвищувати свою професійну кваліфікацію, що здійснюється через систему навчальних центрів, тренінгів та курсів та сприяє адаптації державної служби до динамічних викликів сьогодення, зокрема цифровізації, запровадження нових адміністративних процедур, а також змін у законодавстві.

Важливим елементом реалізації принципу професіоналізму є антикорупційні стандарти. Добросесність є невід'ємною складовою професійної діяльності державного службовця. Таким чином, учасники конкурсів повинні підтверджувати відсутність конфлікту інтересів, а також дотримання норм професійної етики, а відкритість конкурсних процедур, відеофіксація та оприлюднення протоколів, сприяють підвищенню довіри до процесу конкурсного відбору.

Звісно доцільним є подальше вдосконалення механізму конкурсного відбору. Зокрема, необхідним є розширення компетентнісного підходу, що передбачає оцінювання не лише знань, а й здібностей кандидата до аналізу, комунікації, стратегічного мислення та відповідальності.

Таким чином, принцип професіоналізму у державній службі є фундаментальною умовою ефективного функціонування публічного управління. Конкурсний відбір виступає ключовим інструментом його реалізації, забезпечуючи формування якісного та добросесного кадрового складу, а відновлення регулярних конкурсних процедур сприятиме підвищенню прозорості та утвердженню європейських стандартів державної служби в Україні.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
2. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>.
3. Гришук А. Б. Принцип професіоналізму в державній службі. *Науковий вісник ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2021. Вип. 65. С. 227–232. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4040>.
4. Круп'як Л. Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2015. 243 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/baf87d56-3b02-44f4-8946-825d0f487df1/content>.

Науковий керівник: Ковтун М. С. – канд. юрид. наук, доц., доцентка кафедри адміністративного права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого.

ВАНДЯК Анастасія Іванівна,
аспірантка першого року навчання
Західноукраїнського національного університету
(м. Тернопіль, Україна)

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Реформа децентралізації, розпочата в Україні в 2014 р. на виконання положень Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, кардинально змінила систему публічного управління. Відповідно до ст. 7 Конституції України в Україні визнається і гарантується місцеве самоврядування, що створює правову основу для децентралізації владних повноважень. Передача значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування зумовила необхідність структурної трансформації державної служби.

Створення об'єднаних територіальних громад призвело до формування нового рівня публічного управління, що вимагає якісно іншого підходу до організації державної служби на місцях. Згідно із Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [1], ОТГ отримали повноваження щодо вирішення питань місцевого значення, що традиційно належали до компетенції районних державних адміністрацій. Це призвело до зміни функціонального навантаження державних службовців місцевих органів виконавчої влади, які тепер здійснюють координацію, моніторинг та методичне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування замість прямого управління територіями.

Фінансова децентралізація, здійснена шляхом внесення змін до Бюджетного та Податкового кодексів України [2; 3], значно розширила фінансову базу місцевих бюджетів. Це вимагає від державних службовців нових компетенцій у сфері фінансового планування, контролю за використанням бюджетних коштів та аналізу ефективності виконання делегованих повноважень. Стаття 142 Конституції України [4] гарантує фінансову самостійність місцевого самоврядування, що відповідає ст. 9 Європейської хартії місцевого самоврядування [5] щодо фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування.

Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII [6] визначає державну службу як публічну, професійну, політично неупереджену діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях. Це визначення відображає сучасне розуміння ролі державного службовця в умовах децентралізації як аналітика та координатора, а не лише виконавця управлінських рішень.

До прийняття нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» у 2023 р. існували значні колізії між законодавством про державну службу та правовим регулюванням служби в органах місцевого самоврядування [7]. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 р. № 2493-III містив посилання на застарілий Закон про державну службу 1993 р., що створювало правову невизначеність після набрання чинності новим Законом про державну службу 2015 р.

Основні суперечності стосувалися принципів вступу на службу, систем оцінювання та професійного розвитку. У державній службі було запроваджено відкриті конкурси через Єдиний портал вакансій публічної служби відповідно до ст. 22 Закону про державну службу [6], тоді як для служби в органах місцевого самоврядування такі механізми були недостатньо врегульовані. Система щорічного оцінювання державних службовців, передбачена ст. 44 Закону [6], не мала аналогів у законодавстві про службу в органах місцевого самоврядування.

Прийняття Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02.05.2023 р. № 3077-IX [7] стало важливим кроком у гармонізації законодавства про публічну службу. Новий закон запровадив принцип політичної неупередженості службовців місцевого самоврядування, що відповідає ст. 7 Закону про державну службу [6] та ст. 6 Європейської хартії місцевого самоврядування [5] щодо відповідних адміністративних структур і ресурсів.

Конституційний принцип професіоналізму державної служби, закріплений у ст. 38 Конституції України [4], знайшов своє втілення у Законі про державну службу через систему конкурсного відбору, професійного навчання та оцінювання результатів діяльності. Стаття 11 Закону визначає професіоналізм як один із основних принципів державної служби, що означає компетентне, об'єктивне й неупереджене виконання службових обов'язків.

Система конкурсного відбору на державну службу, врегульована статтями 22–24 Закону, забезпечує доступ до державної служби на підставі особистих заслуг, рівність прав громадян та прозорість процедур відбору. Типовий порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 [8], встановлює єдині стандарти оцінки професійної компетентності кандидатів незалежно від рівня органу державної влади.

Національне агентство України з питань державної служби, створене відповідно до ст. 13 Закону, відіграє ключову роль у забезпеченні професіоналізму державних службовців через організацію підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Положення про систему професійного навчання державних службовців, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106 [9], визначає механізми

безперервного професійного розвитку державних службовців, включаючи службовців місцевих органів виконавчої влади.

Європейська хартія місцевого самоврядування [10], встановлює міжнародні стандарти організації місцевого самоврядування на засадах децентралізації та субсидіарності. Стаття 4 Хартії визначає, що повноваження органів місцевого самоврядування є повними і виключними, і вони не можуть бути оскаржені або обмежені іншим органом влади, крім як у межах, встановлених законом.

Конституційна модель публічної влади в Україні передбачає поєднання місцевого самоврядування та державної виконавчої влади на місцях. Згідно зі ст. 118 Конституції України [4], виконавча влада в областях і районах здійснюється місцевими державними адміністраціями, які забезпечують виконання Конституції та законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України. Стаття 119 Конституції встановлює, що місцеві державні адміністрації здійснюють також повноваження, делеговані їм відповідними радами.

Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 09.04.1999 р. № 586-XIV визначає правові засади організації та діяльності місцевих державних адміністрацій як органів виконавчої влади загальної компетенції. Стаття 14 цього Закону закріплює повноваження місцевих державних адміністрацій щодо забезпечення єдиної державної політики у відповідних адміністративно-територіальних одиницях, що є механізмом збереження єдності державної політики в умовах децентралізації.

Баланс між автономією та єдністю забезпечується через систему контролю за законністю рішень органів місцевого самоврядування. Стаття 143 Конституції України встановлює, що органи місцевого самоврядування з питань здійснення ними повноважень органів виконавчої влади підконтрольні відповідним органам виконавчої влади. Це відповідає ст. 8 Європейської хартії місцевого самоврядування, яка допускає адміністративний нагляд за діяльністю органів місцевого самоврядування виключно у випадках і порядку, встановлених законом.

Список використаних джерел

1. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 13. Ст. 91.
2. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI (у редакції від 28.12.2014 р.). *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50-51. Ст. 572.
3. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI (у редакції від 28.12.2014 р.). *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13-17. Ст. 112.
4. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.

5. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985 р. : ратифікована Законом України від 15.07.1997 р. № 452/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 38. Ст. 249.

6. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.

7. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 р. № 3077-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 30-31. Ст. 221.

8. Про затвердження Типового порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-p> (дата звернення: 04.12.2025).

9. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-p> (дата звернення: 04.12.2025).

10. Deneka, V., Chornyi, Y., Shevchuk, O., & Mentukh, N. (2023). Competence of state authorities and local self-government bodies in the public-private partnerships area. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 26(6), 1–19.

11. Recommendation of the Committee of Ministers to member States on the status of public officials in Europe (Rec (2000) 6). Council of Europe. 2000. URL: https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016804d3923 (дата звернення: 04.12.2025).

ГОРБУНОВ Руслан Олександрович,
курсант 3-го курсу, факультету підготовки фахівців
для органів досудового розслідування Національної поліції України
Донецького державного університету внутрішніх справ
(м. Кропивницький, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ (ПУБЛІЧНОЇ) СЛУЖБИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Умови воєнного стану створюють для публічної служби особливі виклики, які потребують від державних службовців високої професійності, відповідальності та готовності оперативно реагувати на непередбачувані ситуації. Під час війни органи державної влади та місцевого самоврядування працюють у посиленому режимі, забезпечуючи безперервність державних функцій, підтримку критичної інфраструктури та надання життєво важливих послуг населенню. Державна служба - це

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо:

1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів;

2) забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;

3) забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;

4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;

5) управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням;

6) управління персоналом державних органів;

7) реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством [1].

В умовах воєнного стану виконання цих завдань набуває особливого значення, адже будь-які затримки або збої в роботі державних органів можуть негативно вплинути на безпеку громадян, функціонування критичної інфраструктури та здатність держави ефективно протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам. Саме тому публічна служба в цей період вимагає від службовців не лише професійної компетентності, а й витривалості, стресостійкості, здатності діяти в умовах ризику та брати на себе відповідальність. Війна в Україні не просто ускладнила виконання своїх посадових обов'язків публічними службовцями, а подекуди унеможливила їх виконання безпосередньо на робочих місцях. Кабінет Міністрів України Постановою № 440 від 12.04.2022 р. «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану» затвердив можливість виконання посадових обов'язків державними службовцями дистанційно. Вказаною Постановою передбачено, що в період воєнного стану для державних службовців та працівників державного органу, які перебувають на території України, за рішенням керівника державної служби в державному органі може запроваджуватися дистанційна робота у разі наявності організаційних і технічних можливостей для виконання їх посадових обов'язків [2, с. 310]. Крім того, Закон України «Про державну службу» визначає, що державні службовці зобов'язані дотримуватися принципів професіоналізму, доброчесності та політичної неупередженості, що є особливо важливим під час воєнного стану, коли від об'єктивності та оперативності державних рішень залежить безпека та життя громадян. У цьому контексті також важливим є Закон України «Про правовий режим воєнного стану», який встановлює рамки для адаптації діяльності

державних органів та організації праці державних службовців у період воєнного стану, а саме ст. 9–10 цього закону [3]. У воєнний час особливо важливо дотримуватися норм Кодексу законів про працю України, зокрема положень, які дозволяють застосовувати дистанційні або надомні форми роботи (ст. 60-1, 60-2) організовувати гнучкий графік праці (ст. 60) та за необхідності залучати працівників до виконання невідкладних державних завдань [4]. Практично це означає, що під час воєнного стану державні службовці повинні:

- забезпечувати безперервність надання адміністративних та соціальних послуг, навіть за умов обмеженого доступу до робочих приміщень;
- активно використовувати цифрові та дистанційні інструменти для виконання своїх посадових обов'язків;
- дотримуватися правил безпеки, встановлених законодавством та внутрішніми документами органів влади;
- бути готовими до оперативного прийняття рішень у нестандартних та ризикованих умовах, що вимагає високого рівня професійної та психологічної підготовки.

І хоча державній службі є куди розвиватися, досвід воєнного стану показав необхідність запровадження нових підходів до організації роботи та управління персоналом. Зокрема, важливим є розвиток цифрової інфраструктури для дистанційного виконання завдань, підвищення кваліфікації службовців у сфері кризового управління, а також створення механізмів швидкого реагування на надзвичайні ситуації. Крім того, воєнний стан підкреслив важливість професійної етики та доброчесності, оскільки рішення державних службовців прямо впливають на життя громадян та ефективність функціонування державних органів.

Отже, воєнний стан показав нам, що державна служба є ключовим елементом стабільності та безпеки держави, здатним швидко адаптуватися до надзвичайних умов та забезпечувати безперервність виконання державних функцій. Досвід воєнного часу продемонстрував важливість високого професіоналізму, доброчесності, стресостійкості та готовності до оперативного прийняття рішень у складних і ризикованих ситуаціях. Законодавчі акти, такі як Постанова Кабінету Міністрів України № 440, Закони «Про державну службу» та «Про правовий режим воєнного стану», а також положення Кодексу законів про працю (ст. 60, 60-1, 60-2), створюють правову базу для гнучкої організації праці та впровадження дистанційних і адаптивних форм роботи державних службовців. Це дозволяє забезпечити безперервність надання адміністративних та соціальних послуг населенню навіть у складних умовах. Водночас воєнний стан підкреслив необхідність подальшого розвитку публічної служби, модернізації цифрової інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу. Таким чином, воєнний стан не лише випробував публічну службу, а й відкрив нові можливості для її розвитку, підкресливши

значення професіоналізму, відповідальності та доброчесності як основних цінностей державної служби в сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n6>.
2. Хомишин І. Ю. Публічна служба в умовах війни. *Аналітичне-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 308-312. URL <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/284739/278825>.
3. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
4. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n387>.

Науковий керівник: *Умрихіна І. О.* – докторка філософії в галузі права, доц., завідувачка кафедри адміністративно-правових дисциплін Донецького державного університету внутрішніх справ.

ГРИГОРЕНКО Богдан Вячеславович,
студент 5-ї групи, 4 року навчання
факультету юстиції
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого
(м. Харків, Україна)

МЕРИТОКРАТІЯ ЯК ОСНОВА ДОБРОЧЕСНОЇ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

У сучасному суспільстві необхідний такий соціальний шар, як адміністративна еліта креативно діяльних людей, здатних прагматично використовувати розумовий потенціал в управлінських концепціях і технологіях. Пріоритетна роль в цій еліті належить публічним службовцям. Залучення професіональної еліти до влади найкраще втілюється в життя при дотриманні принципу меритократії. Завдяки цьому принципу на державному рівні формується стабільний соціальний механізм виявлення та відбору непересічних людей, їх професійної підготовки та технологічного включення в правову, силову, та господарську діяльність.

У буквальному значенні меритократія – це суспільство, в якому вплив (будь-якого роду) досягається на основі заслуг (хоч би що це означало) [1].

Ще за давніх часів ми можемо побачити фактичне втілення цієї категорії у сфері державного управління. Так, на Сході, Імператор Китаю

У-Ді ініціював реформу імператорських іспитів, за допомогою яких, місцеві офіційні особи відбирали кандидатів на посади державного управління. Під час правління династії Суй, система імператорських іспитів була дуже широко поширена задля послаблення впливу на державне управління аристократів, які не заслуговували своє становище вміннями і знаннями, а отримували його просто від народження. Саме в цей період були розроблені тести, як об'єктивні вимірювальні інструменти для оцінки освітніх досягнень і якостей екзаменованих, як частина процесу кінцевого відбору й призначення на політичні посади - перші у світі стандартизовані завдання на основі якостей [2, с. 89].

Ідеї про те, що доступ до посад та просування по публічній службі повинні визначатися не особистими зв'язками, статусом, грошима чи походженням, а реальними професійними навичками і здібностями, так чи інакше, були розповсюджені майже на весь світ, пройшовши велику генезу. Більш того, ці принципи знайшли свій яскравий відгук у багатьох, здавалося б, кардинально різних ідеологіях і державно-правових системах.

Конституція Радянської України проголошувала «принцип соціалізму» в державі, згідно з яким «Від кожного – за здібностями, кожному – за працею» [3]. Сьогодні цю формулу можна інтерпретувати як доволі декларативний, але все ж прояв меритократичної логіки, за якої винагорода визначається внеском у загальну справу та здібностями.

Незважаючи на те, що принцип меритократії прямо не закріплений у Конституції України 1996 р., він впливає з низки її положень [4]. Право рівного доступу до державної служби (ст. 38) відображає меритократичний підхід, заснований на рівності можливостей. Стаття 24 гарантує рівність громадян перед законом і заборону дискримінації, що у сфері публічної служби означає відсутність привілеїв, зокрема кумівства, та визнання особистих заслуг. Стаття 43 закріплює право на працю і вільний вибір професійної діяльності, що узгоджується з ідеєю реалізації індивідуальних здібностей.

Засади меритократичного підходу до добору на публічну службу ми також бачимо у Законах України, таких як «Про державну службу» і «Про службу в органах місцевого самоврядування» [5; 6]. Згідно зі ст. 22 першого, з метою добору осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки, проводиться конкурс на зайняття вакантної посади державної служби відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, що затверджується Кабінетом Міністрів України. Проведення конкурсу здійснюється з урахуванням рівня професійної компетентності, особистих якостей і досягнень кандидатів на зайняття вакантної посади. Законодавство про службу в ОМС при цьому базується в питанні конкурсного відбору на цьому законі.

Щодо значення меритократії в національній системі принципів публічної служби, можемо побачити її присутність у двох вищезгаданих

законах. Так, у Закон України «Про державну службу» серед принципів, зазначених у ст. 4, перш за все нас цікавлять принципи «професіоналізму» та «забезпечення рівного доступу до державної служби». Професіоналізм тут тлумачиться самим законом, як компетентне виконання посадових обов'язків з постійним підвищенням державним службовцем рівня своєї професійної компетентності. Згідно ж ст. 2 цього ж закону, термін «професійна компетентність» визначається як здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку. Тобто, принцип професіоналізму означає, що в державній службі утверджується пріоритет фаховості: цінуються працівники, які якісно виконують свої обов'язки, постійно розвивають професійні навички й володіють необхідними діловими якостями, що цілком відповідає класичному розумінню меритократії, де основною цінністю вважаються здібності.

А тепер розглянемо принцип, який демонструє поєднання демократичних цінностей з меритократичним підходом. Згідно з законом, забезпечення рівного доступу до державної служби - це заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження. Зміст цього принципу втілює поняття рівності і справедливості у їх розумінні, як одних з найважливіших правових цінностей сучасної демократії [7, с. 46–50]. Попри те, що західні філософи і східні «практики» часто стверджують, що меритократія не пов'язана з демократією, цілком очевидно, що егалітарна ідеологія, а насамперед рівність можливостей, є невід'ємним інструментом меритократичного підходу до кадрової політики.

Аналогічно і з системою принципів Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», де у ст. 4 закріплені такі принципи, як принцип рівних можливостей доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їх ділових якостей та професійної підготовки, та принципи професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі.

Прояви меритократії в публічному управлінні вбачаються і в відомих дванадцяти принципах належного демократичного врядування Ради Європи [8]. Сьомий принцип називається «компетентність і спроможність», і його зміст полягає у таких трьох критеріях: 1) професійні навички тих, хто здійснює управління, постійно підтримуються та вдосконалюються для покращення результатів їхньої роботи та впливу; 2) публічні службовці мотивовані і заохочуються до постійного вдосконалення; 3) розробляються і використовуються практичні методи та процедури для трансформування знань у спроможність і отримання кращих результатів.

Важливо підкреслити, що впровадження меритократії повинно супроводжуватися гарантіями – прозорими і стандартизованими конкурсними процедурами, публічним звітуванням і механізмами апеляції, заходами з протидії корупції, а також інвестиціями в загальнодоступну освіту й професійний розвиток. Такий підхід мінімізує ризики і забезпечує принцип рівних можливостей, що закладено в українському законодавстві та міжнародних стандартах належного врядування.

Отже, меритократія в публічній службі – це не лише ідеал відбору за здібностями, а й практичний інструмент підвищення ефективності діяльності публічної служби. Водночас її успішна реалізація залежить від створення прозорих процедур набору та оцінки, соціальних гарантій рівного доступу до освіти і професійного зростання, а також від ефективних запобіжників корупції та зловживань. За таких умов меритократія може виконувати роль каталізатора формування професійної, відповідальної та відкритої адміністративної еліти, здатної вирішувати складні управлінські завдання на користь демократичного суспільства.

Список використаних джерел

1. Mulligan, Thomas. "Meritocracy". The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2023 Edition). Edward N. Zalta & Uri Nodelman (eds.). URL: <https://plato.stanford.edu/archives/fall2023/entries/meritocracy/>.
2. Деніел Б. Китайська модель. Політична меритократія та межі демократії. Київ : Наш формат, 2017. 312 с.
3. Конституція (Основний Закон) України : Прийнята позачерговою сьомою сесією Верховної Ради Української РСР дев'ятого скликання 20.04.1978 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=888-09&ed=19780420>.
4. Конституція України : Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
5. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
6. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.
7. Загальна теорія права : підручник / [О. В. Петришин, Д. В. Лук'янов, С. І. Максимов, В. С. Смородинський та ін.] ; за ред. О. В. Петришина. Харків : Право, 2021. 568 с.
8. Бенчмаркінг доброго врядування : практ. посіб. / за заг. ред. А. Гука. Київ : ТОВ «Видавництво «Юстон»», 2018. 60 с.

Науковий керівник: Ігнатченко І. Г. – канд. юрид. наук, доц., доцентка кафедри адміністративного права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого.

ГУМЕНЮК Юлія Григорівна,
 здобувачка на бакалаврському рівні юридичного факультету
 Хмельницького університету управління і права
 імені Леоніда Юзькова
 (м. Хмельницький, Україна)

СЕНЮК Олександра Олександрівна,
 здобувачка на бакалаврському рівні юридичного факультету
 Хмельницького університету управління і права
 імені Леоніда Юзькова
 (м. Хмельницький, Україна)

ПРОБЛЕМИ ЯКОСТІ НОРМАТИВНИХ АКТІВ, УХВАЛЕНИХ У ПРИСКОРЕНОМУ ПОРЯДКУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Повномасштабна агресія російської федерації проти України кардинально змінила умови життя людей, функціонування державних інституцій, а також систему нормотворчості. В умовах воєнного стану органи державної влади змушені ухвалювати значну кількість нормативних актів у максимально короткі строки.

Такий підхід є зрозумілим, адже оперативне реагування на військові, економічні та гуманітарні виклики часто стає питанням національної безпеки. Але разом із цим прискорений порядок ухвалення нормативних актів може створювати проблеми щодо їх якості, відповідності вимогам верховенства права.

Відповідно до п. 23 ст. 106 Конституції України президент приймає відповідно до закону рішення про введення воєнного стану [1]. Також він видає укази, які є обов'язкові до виконання. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» визначає особливості діяльності органів влади, передбачає можливість скорочення процедур погодження нормативних актів, надає військовому командуванню право видавати обов'язкові до виконання накази, а також регламентує обмеження діяльності органів місцевого самоврядування [2]. У свою чергу Регламент Верховної Ради України дозволяє розглядати законопроекти за спеціальною скороченою процедурою, поєднуючи перше й друге читання або ухвалюючи закон одразу в цілому.

Однак прискорене ухвалення нормативних актів може призвести до суттєвих проблем. Однією із ключових є відсутність належного громадського обговорення та консультацій. Поспіх позбавляє суспільство можливості брати участь у процесі нормотворення, що зменшує легітимність прийнятих рішень.

Ще однією проблемою є недостатня кількість експертної та антикорупційної оцінки. Хоча Регламент Верховної Ради зобов'язує проводити правову експертизу законопроектів, у період інтенсивного

законотворення вона часто є формальною або неповною. Унаслідок цього в текстах законів залишається багато суперечностей, прогалин і ризикових норм, що потенційно можуть призвести до корупційних зловживань.

Серйозним викликом є зниження рівня юридичної техніки під час підготовки нормативних актів. Поспіх призводить до нечітких формулювань, використання оціночних понять, логічних та технічних помилок, порушення правил нормотворчої техніки, визначених методичними рекомендаціями Міністерства юстиції України. Часто внаслідок окремих термінових рішень виникають колізії між законами та підзаконними актами, що особливо помітно у сферах мобілізації, соціального захисту, санкційної політики та державних фінансів. Конституційний Суд України у свої рішеннях часто наголошує на необхідності дотримання принципу правової визначеності, який важко забезпечити в умовах хаотичного внесення змін до законодавства.

Ще однією проблемою стає обсяг нормотворчої діяльності, що суттєво зростає під час війни. Часті зміни законів створюють нестабільність правового поля, ускладнюють роботу органів державної влади, бізнесу та громадян. Багатократні зміни податкових, соціальних, бюджетних норм протягом коротких періодів часу ускладнюють планування та правозастосування. Крім того, під час війни зростає роль виконавчої влади та військового командування, які отримують шир. дискрецію. Це створює ризики ухвалення актів, що виходять за межі конституційних повноважень.

Для підвищення якості нормативних актів, навіть у складних воєнних умовах, необхідно вдосконалити механізми експертного аналізу, забезпечити хоча б мінімальні можливості для швидких онлайн-консультацій із громадськістю, посилити вимоги до юридичної техніки та системності законотворення. Важливо також запровадити парламентський моніторинг нормативних актів, прийнятих в умовах воєнного стану, та переглядати їх після стабілізації ситуації. Доцільним є також створення тимчасових кодифікованих блоків воєнного законодавства, які зменшать фрагментарність правового регулювання та полегшать його застосування на практиці.

Варто пам'ятати, що попри необхідність швидкого реагування на виклики воєнного стану, якість нормативних актів різного рівня має залишитися пріоритетом для держави. Дотримання конституційних принципів, вимог законодавства є важливим елементом функціонування правової системи навіть у найскладніші періоди. Лише за умови належної якості нормативних актів можна гарантувати ефективний захист прав громадян, стабільність державних інституцій і збереження довіри суспільства до органів влади.

Список використаних джерел

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

1. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення 03.12.2025).

2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII : станом на 14 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 05.12.2025).

Науковий керівник: *Гаврік Р. О.* – канд. юрид. наук, доц., професор кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права Хмельницького університету управління і права імені Леоніда Юзькова.

ЄФІМЕНКО Крістіна Олегівна,
аспірантка кафедри адміністративного права та процесу
Київського національного університету імені Тараса Шевченка,
заступник директора Департаменту стратегічного
планування та інвестиційного розвитку –
начальник відділу відновлення та інвестиційної діяльності
Міністерства культури України

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ППП У ВІДНОВЛЕННІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

У контексті післявоєнного відновлення України та трансформації її економіки, особливого значення набуває вдосконалення механізмів залучення приватного капіталу до реалізації проєктів у формі публічно-приватного партнерства (далі – ППП).

В умовах правового режиму воєнного стану сфера ППП набуває особливої значущості в аспекті забезпечення публічних інтересів щодо відновлення критичної інфраструктури. Саме тому, особливу увагу слід приділяти вразливості критичної інфраструктури щодо природних катастроф, терористичних атак та техногенних аварій.

Відновлення об'єктів інфраструктури стає важливим пріоритетом для держав, зокрема у постконфліктних регіонах, де руйнування інфраструктури може мати тривалий негативний вплив на безпеку та економіку, що також є важливим для України. Однак, для ефективного відновлення критичної інфраструктури необхідно залучити значні фінансові ресурси, що стає особливо важким завданням у постконфліктних або посткатастрофічних умовах через високі ризики.

На мою думку, основні виклики для залучення інвестицій у відновлення критичної інфраструктури можна класифікувати на кілька категорій:

1. Політична та економічна нестабільність. У країнах, що постраждали

від військових конфліктів або політичних криз, інвестори часто мають серйозні побоювання щодо стабільності та повернення своїх вкладень. Політична нестабільність може призвести до націоналізації активів або змін у правовій базі, що створює непередбачувані ризики для іноземного капіталу. Водночас економічні наслідки, такі як інфляція, валютна нестабільність і зниження кредитних рейтингів, ускладнюють можливості залучення інвестицій.

2. Безпекові загрози. Продовження або ризик ескалації військових дій створює невизначеність для інвесторів і підвищує рівень ризику для капіталовкладень.

3. Високі витрати на відновлення та довгостроковість проєктів. Відновлення інфраструктури є капіталомістким і тривалим процесом, що знижує інтерес приватних інвесторів.

4. Технічні та екологічні ризики. Зміни клімату, природні катастрофи та техногенні аварії можуть призвести до значних втрат інфраструктури.

5. Недостатня правова база та регуляторні обмеження. Відсутність ефективних правових механізмів захисту інвесторів ускладнює залучення капіталу.

6. Корупційні ризики. Корупція в органах публічної влади створює бар'єри для реалізації ППП-проєктів.

7. Відсутність довіри до механізмів публічного управління. Непрозорі механізми звітності підвищують ризики для інвесторів.

Незважаючи на ці виклики, впровадження механізмів публічно-приватного партнерства може стати ключовим інструментом для відновлення та модернізації критичної інфраструктури, оскільки забезпечує залучення фінансових ресурсів, сприяє технологічним інноваціям та формує умови стабільності в умовах кризових ситуацій.

В умовах російської воєнної агресії та складної економічної ситуації в Україні реалізація нових і вже розпочатих інфраструктурних проєктів значною мірою уповільнюється або навіть призупиняється, що негативно впливає на економічний розвиток держави. Обмеженість бюджетних ресурсів у воєнний період унеможливорює повноцінне фінансування таких проєктів, тому залучення приватних інвесторів стає критично необхідним для виконання стратегічних завдань держави. У цьому контексті реформа системи ППП може стати одним із ключових чинників ефективного відновлення інфраструктури та прискорення післявоєнної відбудови економіки України, сприяючи відновленню її стійкості та довгостроковому розвитку.

Відповідно до Пояснювальної записки до проєкту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму державно-приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнною перебудовою економіки

України», основною метою цього законопроекту є спрощення процедур підготовки та реалізації проектів ППП, орієнтованих на відновлення критично важливої інфраструктури та будівництво нових об'єктів, необхідних для забезпечення економічної та соціальної стійкості держави в умовах постконфліктної реконструкції [1].

У цьому контексті особливої актуальності набуває Закон України «Про критичну інфраструктуру», відповідно до якого захист об'єктів критичної інфраструктури є складовою частиною системи національної безпеки України. До категорії критичної інфраструктури віднесено життєво важливі функції держави та послуги, зокрема: урядування, енергозабезпечення, водопостачання, продовольчу безпеку, охорону здоров'я, фармацевтику, інформаційні послуги, електронні комунікації, фінансову систему, транспорт, оборону, правопорядок, цивільний захист, космічну галузь, науково-дослідну діяльність тощо [2].

Серед базових принципів функціонування системи захисту критичної інфраструктури закон визначає ППП як ключовий інструмент забезпечення стійкості та безпеки таких об'єктів. Механізм ППП у цій сфері реалізується через низку форм взаємодії: обмін інформацією між суб'єктами сектора, визначення відповідальності сторін, підготовку персоналу, участь наукових і професійних спільнот у формуванні політик, залучення господарюючих суб'єктів до виконання функцій із захисту інфраструктури, розробку нормативних актів, сертифікацію, реагування на кризові ситуації тощо. Також передбачено створення консультативно-дорадчих органів, які покликані забезпечити ефективну взаємодію між державними структурами, бізнесом і громадськістю у сфері захисту критичної інфраструктури, зокрема й у кіберпросторі [2].

На думку Ковбаса І.В., публічне управління у сфері ППП є впливом органів публічної влади на суспільство в частині співпраці між публічним й приватним партнерами задля досягнення мети й реалізації функцій суспільства, що має форму здійснення соціально важливих завдань [3, с. 6].

Ухвалення нового Закону України «Про публічно-приватне партнерство» [4] не усуває наявних системних проблем у правовому регулюванні публічно-приватної співпраці. Серед ключових викликів залишаються нечіткість як загальних, так і спеціальних процедур підготовки проектів ППП, нормативні прогалини в питаннях організації конкурсного відбору приватного партнера чи концесіонера, особливостей укладення договорів, регулювання фінансових і майнових аспектів партнерств, а також проблеми з належним оприлюдненням інформації про конкурси. Особливо важливим є питання формування критеріїв конкурсного відбору: відсутність чітко визначеного переліку кваліфікаційних вимог та прозорої методики встановлення питомої ваги критеріїв оцінювання створює ризики для забезпечення справедливості, відкритості та добросовісної конкуренції. Чинна норма, що проголошує

необхідність дотримання принципів об'єктивності, недискримінації та відкритості, по суті не має обов'язкового характеру, що залишає конкурсним комісіям значний простір для суб'єктивного трактування. Таким чином, існує необхідність прийняття додаткових підзаконних нормативно-правових актів.

Отже, публічне управління в сфері ППП в Україні у відновленні критичної інфраструктури набуває особливо актуального значення та потребує системного удосконалення. Зокрема, крім розвитку та посилення нормативно-правової бази, постає нагальна потреба у реальному залученні фінансування приватних партнерів до реалізації проектів ППП у сфері критичної інфраструктури. Це особливо актуально на фоні постійних військових загроз та руйнувань, яких зазнає українська енергетична, транспортна та комунікаційна інфраструктура внаслідок збройної агресії.

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму державно-приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнною перебудовою економіки України : Проект Закону України № 7508 від 01.07.2022 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/39902>.
2. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 р. № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>.
3. Ковбас І. В. Публічне управління у сфері публічно-приватного партнерства в Україні. *Академічні візії*. 2025. № 44. С. 1–14. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2186/2058>.
4. Про публічно-приватне партнерство : Закону України від 19.06.2025 р. № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-%D0%86%D0%A5#Text>.

Науковий керівник: *Пашинський В. Й.* – д-р юрид. наук, доц., доцент кафедри адміністративного права та процесу Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

ЗАДВОРНИЙ Богдан Анатолійович,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні
юридичного факультету
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова
(м. Хмельницький, Україна)

КОНСТИТУЦІЙНЕ ЗАКРІПЛЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНИ ТА КРАЇН ЄС

Стратегічний курс України на повноправне членство в Європейському Союзі висуває жорсткі вимоги до реформування національної системи публічного управління. Ключовим елементом цього процесу є розбудова професійної, політично нейтральної та орієнтованої на громадянина публічної служби, що відповідатиме європейським стандартам. У той час як значна частина реформ відбувається на рівні профільного законодавства, особливої уваги заслуговує аналіз конституційних засад, які є фундаментом для будь-якої моделі публічної служби та визначають ступінь її стабільності і незалежності.

Метою цієї наукової роботи є проведення порівняльно-правового аналізу конституційного закріплення окремих стандартів публічної служби в Україні та у провідних країнах ЄС (на прикладі ФРН та Франції) для виявлення фундаментальних відмінностей у підходах до регулювання цього інституту.

Зважаючи на те, що європейські стандарти, окреслені Принципами SIGMA, є доволі широкими (включаючи професіоналізм, політичну нейтральність, підзвітність, прозорість тощо), дане дослідження свідомо фокусується на аналізі одного з них, який вбачається фундаментальним. Таким окремим стандартом обрано принцип меритократії (відбору на основі заслуг). Саме цей принцип є наріжним каменем для забезпечення професіоналізму та політичної нейтральності, а його закріплення на найвищому (конституційному) рівні створює ключову відмінність між правовими моделями України та провідних країн ЄС, що і буде доведено у подальшому аналізі.

«Золотим стандартом» для оцінки публічної служби в країнах, що прагнуть членства в ЄС, є Принципи публічного адміністрування, розроблені програмою SIGMA (спільна ініціатива ОЕСР та ЄС). Ці принципи формують еталонне уявлення про «європейську модель». Зокрема, у Розділі 3, присвяченому державній службі, ключовими вимогами є забезпечення відбору на основі заслуг (меритократія), професіоналізм, політична нейтральність, підзвітність та прозорість діяльності службовців [1]. Саме ці принципи є тим еталоном, відповідність якому аналізується на конституційному рівні.

Конституційне регулювання публічної служби в Україні характеризується мінімалістичним підходом. Фундаментальною нормою є стаття 38 Конституції України, яка проголошує, що «Громадяни... мають рівне право доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування» [2]. Аналіз даної норми свідчить, що Основний Закон України акцентує увагу на суб'єктивному праві громадянина – праві доступу. Натомість самі принципи функціонування публічної служби (меритократія, професіоналізм,

політична нейтральність), які є серцевиною стандартів SIGMA [1], винесені на рівень профільного законодавства, зокрема Закону України «Про державну службу».

Такий підхід, з одного боку, забезпечує гнучкість правового регулювання, але з іншого – робить фундаментальні принципи служби вразливими до поточної політичної кон'юнктури та частих законодавчих змін. Це підтверджується численними науковими дискусіями щодо шляхів адаптації українського законодавства до стандартів ЄС [3].

Кардинально інший підхід демонструє Федеративна Республіка Німеччина. Стаття 33 Основного закону ФРН не лише гарантує право доступу, але й одразу встановлює ключовий меритократичний критерій цього доступу. Частина 2 ст. 33 чітко зазначає: «Кожен німець ... має рівний доступ до будь-якої публічної посади відповідно до своїх здібностей, кваліфікації та професійних досягнень» [4]. Більше того, частина 5 цієї ж ст. прямо закріплює, що право публічної служби має регулюватися «з урахуванням традиційних принципів професійного чиновництва (Berufsbeamtentum)» [4].

Таким чином, німецький Основний закон виводить на конституційний рівень не лише право доступу (як в Україні), але й фундаментальний принцип меритократії («за здібностями»), а також робить відсилку до інституційної традиції професійної служби. Це створює значно міцніший конституційний фундамент для захисту служби від політичного впливу та забезпечує її стабільність.

Схожа логіка, хоч і в іншій правовій формі, простежується у Французькій Республіці. У Франції норми про доступ до публічної служби закріплені не в Конституції 1958 р., а в Декларації прав людини і громадянина 1789 р., яка входить до «конституційного блоку» і має вищу юридичну силу. Стаття 6 Декларації проголошує: «...усі громадяни мають рівний доступ до всіх публічних посад, місць і служб згідно з їхніми здібностями і без будь-якої іншої різниці, крім їхніх чеснот і талантів» [5].

Як і в німецькій моделі, французький конституційний підхід прямо пов'язує право доступу до служби з принципом меритократії («здібності», «чесноти і таланти»). Це є докорінною відмінністю від української ст. 38, яка фокусується виключно на рівності доступу, залишаючи критерії цього доступу на розсуд законодавця.

Порівняльний аналіз, підкріплений науковими дослідженнями у цій сфері [6], дозволяє зробити висновок про ключову відмінність у моделях. Провідні країни ЄС (ФРН, Франція) на конституційному рівні закріплюють не просто право на публічну службу, а принцип доступу до неї – меритократію. Це робить сам принцип відбору «за заслугами» невід'ємною частиною конституційного ладу держави.

Власний аналіз свідчить, що українська модель, де принципи служби деталізовані лише на рівні закону, є менш стійкою до політичного втручання. Хоча чинний Закон «Про державну службу» імплементує

багато стандартів SIGMA [1], відсутність їх прямого чи опосередкованого закріплення в Конституції створює ризик їх послаблення чи ревізії при зміні політичного курсу.

Підсумовуючи, порівняльний аналіз конституційних норм України, ФРН та Франції виявив фундаментальну відмінність: якщо Конституція України (ст. 38) гарантує «рівне право доступу», то конституційні акти ФРН (ст. 33) та Франції (ст. 6 Декларації) закріплюють «доступ за здібностями, кваліфікацією та талантами», тобто принцип меритократії.

Для забезпечення незворотності європейських реформ та побудови справді професійної і політично нейтральної публічної служби в Україні, вбачається доцільним розглянути на рівні фахової дискусії питання про модернізацію ст. 38 Конституції України. Доповнення її положеннями, які б прямо закріплювали саме принцип меритократії (відбір за здібностями та заслугами), дозволило б створити значно міцніший конституційний фундамент для публічної служби європейського зразка та підвищити її інституційну стійкість, ставши основою для подальшої імплементації й інших пов'язаних стандартів.

Список використаних джерел

1. Принципи публічного адміністрування SIGMA. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/42/8F_SIGMA__2023__UKR.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
2. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Фокін Я. Ф. Проблеми та перспективи адаптації законодавства України до норм ЄС під час збройної агресії. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-01-09/2024-12-01> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Основний закон ФРН (Basic Law for the Federal Republic of Germany). URL: https://wipolex-res.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/en/de/de328en_1.pdf?Expires=1762104731&SigKey-Pair-Id=K1QGBX7Y6FHYJN (дата звернення: 01.11.2025).
5. Декларація прав людини і громадянина 1789 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_010 (дата звернення: 01.11.2025).
6. Михайловська Є. В. Механізми протидії та запобігання корупційним ризикам у системах органів публічного управління: порівняльно-правовий аналіз України та країн Європейського Союзу. *Юридичний бюлетень (Law Bulletin)*. 2024. № 35. С. 77–85.

Науковий керівник: Солодка І. В. – канд. юрид. наук, доцентка кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова.

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

ІЩЕНКО Олена Олександрівна,
студентка 2-го курсу, 2 групи факультету адвокатури
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого
(м. Харків, Україна)

ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРСНОГО ДОБОРУ НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПОВОЄННІ ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РІВНОГО ДОСТУПУ

В Україні публічна служба концептуально ґрунтується на меритократії – принципі, за яким керівні посади мають займати найздібніші, найкваліфікованіші та добросовісні особи незалежно від соціального чи економічного походження [1]. Конкурс на публічну службу уособлює цей принцип і забезпечує формування професійного та морально стійкого кадрового складу органів влади. Він має гарантувати прозорість, неупередженість кадрових рішень та рівний доступ громадян до публічних посад. Згідно зі ст. 4 КАС України, публічна служба охоплює широкий спектр посад: державні політичні та колегіальні органи, суддів та пр.орів, військову та альтернативну службу, патронатну службу, а також органи місцевого самоврядування [2]. Попри нормативні гарантії відкритості, на практиці конкурси нерідко залишають сумніви щодо об'єктивності оцінювання, що зумовлено прогалинами в законодавстві та адміністративними практиками. Метою доповіді є аналіз причин, через які чинне правове регулювання не забезпечує реальної відкритості конкурсів та рівного доступу до публічної служби.

Публічна служба в Україні базується на меритократичних засадах, що гарантують рівний доступ до державної служби, професійну компетентність та добросовісність кандидатів. Цей підхід передбачає прозорий добір, об'єктивні критерії оцінювання, тестування та перевірку особистісних і професійних якостей, що дозволяє мінімізувати вплив патронажу та корупції. Меритократична модель включає багаторівневий і тривалий процес відбору, який починається ще на етапі освіти, формуючи майбутніх фахівців задля ефективної роботи державних органів. Подібні практики успішно застосовуються в Сінгапурі, Ізраїлі та Японії: там перспективних учнів і кандидатів відбирають за результатами тестів на інтелект, лідерські та емоційні якості, забезпечують урядові стипендії та багатоетапне оцінювання протягом кар'єри, а в разі відсутності розвитку – відсіюють із системи. Це демонструє, що меритократія вимагає системної, об'єктивної та багаторівневої селекції для формування професійних і добросовісних кадрів ще до вступу на публічну службу [3].

Попри ключове поняття меритократії та його інституційне закріплення у низці розвинених держав, Закон України «Про державну службу» не містить прямого визначення та закріплення фундаментальних принципів

конкурсного добору (таких як відкритість, недискримінація та рівність кандидатів). Натомість ці засадничі норми визначені виключно на рівні підзаконного акта – Порядку проведення конкурсу. Така юридична конструкція створює проблему бланкетності законодавства, що критично знижує нормативну визначеність і стійкість правового регулювання, оскільки базові принципи, що стосуються конституційного права громадян на рівний доступ до публічної служби, можуть бути довільно змінені або нерівномірно імplementовані в різних органах. Як наслідок, конкурсний механізм, покликаний гарантувати професійність та справедливість добору, фактично не забезпечує єдиних правових стандартів і не усуває ризиків суб'єктивного впливу. Проблему бланкетного підходу додатково ілюструє діючий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [4], ст. 10 якого не встановлено власного переліку принципів конкурсного добору і процедури проведення конкурсу з одночасним відсиланням до законодавства про державну службу. Водночас, статті 21-27 нового аналогічного Закону України, який вступить в силу не раніше ніж через 6 місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні, визначають повний порядок конкурсного добору в органах місцевого самоврядування – від оголошення та оцінювання кандидатів до ухвалення результатів і реалізації відкладеного права другого претендента [5].

Подальший аналіз присвячено тому, яким чином конкурсний добір функціонував у мирний період та з яких причин його повноцінне проведення стало неможливим в умовах воєнного стану. Конкурс на зайняття посад державної служби у мирний час функціонував як повноцінна адміністративна процедура з чіткою структурою етапів: оголошення конкурсу, прийняття документів, тестування, ситуаційні завдання (для посадовців категорії «А»), співбесіда, формування рейтингу та визначення переможця. Для посад категорій «Б» і «В» допускалися дистанційні формати тестування й співбесід [6].

Попри формалізованість, конкурс не завжди гарантував реальну неупередженість, оскільки значна частина оцінювання залежала від суб'єктивного рішення конкурсної комісії. Досвід пандемії COVID-19 показав, що заміна конкурсів строковими контрактами без незалежного оцінювання створює корупційні ризики, зокрема призначення «своїх» осіб, падіння професійних стандартів та зловживання кадровими повноваженнями [7]. Проведення конкурсу на державну службу під час воєнного стану має суттєві обмеження. Попри те, що конкурс офіційно виступає основним інструментом відбору фахових кадрів, зміни, внесені до Закону «Про правовий режим воєнного стану» (№ 2259-IX), фактично блокують проведення повноцінних конкурсних процедур. Вони встановлюють заборону на переведення та конкурсне просування працівників, які були призначені без конкурсу, що робить реалізацію конкурсного механізму в період воєнного стану неможливою [8]. Водночас

оцінювання результатів їхньої службової діяльності є обов'язковим і дозволяє зберігати мінімальний контроль за якістю роботи.

Законодавець пропонує поступове повернення до конкурсної моделі. Законопроект № 13478-1 передбачає переатестацію службовців, відновлення конкурсів із визначеними строками, можливість продовження служби для призначених без конкурсу за їхньою згодою, виняткове призначення без конкурсу в зонах бойових дій, пріоритет ветеранів за умови рівної компетентності, а також інструменти кар'єрного зростання, внутрішні конкурси, адаптацію та формування кадрового резерву [9].

Підсумовуючи, публічна служба має ґрунтуватися на меритократії – доборі найбільш компетентних і добросовісних кандидатів. Проте в Україні цей принцип реалізований неповно: закони «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» наразі не містять чітких принципів конкурсного добору, що відкриває можливості для суб'єктивізму. Пандемія COVID-19 та спрощені процедури воєнного часу ще більше посилюють ризики корупції й нерівності доступу. У цих умовах відновлення конкурсів і оновлення законодавства, спрямоване на чітке закріплення принципів прозорості та рівності, стає ключовим кроком до підвищення професійності публічної служби та зміцнення демократичного врядування.

Список використаних джерел

1. Шевченко І. Меритократія | влада гідних: *Успішна Україна*. URL: <https://shevchenko.ua/meritos/> (дата звернення: 03.12.2025).
2. Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 р. № 2747-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 35–36, № 37. Ст. 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> (дата звернення: 03.12.2025).
3. Меритократичний підхід до управління на різних рівнях у спіральній динаміці / М. М. Мамчин, Я. І. Яричевська. *Ефективна економіка*. 2021. С. 3–4.
4. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 33. Ст. 175. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 03.12.2025).
5. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 р. № 3077. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 72. Ст. 242. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 03.12.2025).
6. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. *Офіційний вісник України*. 2016. № 27. Ст. 1065. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#n293> (дата звернення: 03.12.2025).

7. Пінчук В. Виникнення корупційного складника в проходженні державної служби під час карантинних обмежень в органах Пенсійного фонду України. *Літопис Волині*. 2020. Чис. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2020.22.18>.

8. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 р. № 2259-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 31. Ст. 165. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

9. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби (реєстр. № 13478-1). Верховна Рада Україн: офіц. вебпортал. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56801> (дата звернення: 03.12.2025).

Науковий керівник: Ігнатченко І. Г. – канд. юрид. наук, доц., доцентка кафедри адміністративного права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого.

КАРПЕНКО Вікторія Олегівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні
юридичного факультету
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова
(м. Хмельницький, Україна)

ДЕРЖАВНА МОВА ЯК КОНСТИТУЦІЙНА ЦІННІСТЬ ТА ЕЛЕМЕНТ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

Публічний службовець є представником держави, який у своїй діяльності втілює її цінності та принципи. Від рівня його професійної, зокрема мовної, культури значною мірою залежить ефективність комунікації між владою і суспільством. Мова у цьому контексті виступає не лише засобом спілкування, а й важливим інструментом управління, формування довіри громадян і забезпечення відкритості державних інституцій.

Мовна компетентність становить невід'ємну частину професійної компетентності публічного службовця, оскільки передбачає вміння чітко, грамотно та коректно висловлювати думки, дотримуватися мовленнєвого етикету й забезпечувати зрозумілість офіційних повідомлень. Вона підвищує ефективність управлінської діяльності, сприяє розвитку правової

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

культури та утвердженню позитивного іміджу державної служби.

У сучасних умовах державотворення мова набуває символічного й консолідуючого значення. Вона є показником належності до єдиної політико-правової спільноти та важливою складовою конституційних цінностей, що визначають єдність і стійкість української державності.

Стаття 10 Конституції України зазначає, що державною мовою в Україні є українська мова. Згідно з даною статтею Конституції, держава забезпечує всебічний розвиток і функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя на всій території України [1]. Відповідно до п.8 ст. 1 Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної», українська мова є єдиною державною мовою та виконує функції мови міжетнічного спілкування, є гарантією захисту прав людини для кожного українського громадянина незалежно від його етнічного походження, а також є фактором єдності і національної безпеки України [2]. У п. 2 ч. 1 ст. 2 Закону України «Про державну службу» також зазначено, що державна мова – це українська мова, якій Конституцією України надано статус мови офіційного спілкування посадових осіб державних органів та органів місцевого самоврядування під час виконання посадових обов'язків, а також мови діловодства і документації цих органів та посадових осіб [3].

З урахуванням нормативного визначення професіоналізму як одного з базових принципів державної служби, до його основних складових належать: компетентне, об'єктивне та неупереджене виконання посадових обов'язків; постійне вдосконалення державним службовцем власного рівня професійної компетентності; вільне володіння державною мовою, а за необхідності – також регіональною мовою чи мовою національних меншин, визначеною законом. Такий підхід підкреслює, що мовна компетентність є невід'ємною частиною професіоналізму державного службовця та важливою умовою ефективного виконання ним своїх функцій [4].

Мовна компетентність публічного службовця є багатокомпонентною характеристикою, що охоплює не лише знання норм державної мови, а й уміння ефективно використовувати її в різних професійних ситуаціях. Вона включає лексико-граматичну правильність, уміння добирати точні та доречні мовні засоби відповідно до змісту й мети висловлювання, а також функціональну грамотність у професійних жанрах – службовій кореспонденції, офіційно-ділових документах, публічних повідомленнях.

Ст. 11 Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» визначає рівні володіння державною мовою. Класифікація рівнів володіння державною мовою розробляється і затверджується Національною комісією зі стандартів державної мови з урахуванням рекомендацій Ради Європи з мовної освіти (CEFR) [2]. Визначають три рівні володіння мовою: 1) початковий рівень (A); 2) середній рівень (B); 3) рівень вільного володіння мовою (C).

Високий рівень дозволяє службовцю послідовно, логічно та переконливо формулювати позицію державного органу, що сприяє підвищенню довіри громадян.

Мовна компетентність безпосередньо впливає на якість надання публічних послуг, оскільки від того, наскільки зрозуміло та грамотно службовець формулює інформацію, залежить рівень обізнаності громадян щодо їхніх прав і можливостей. Недостатній рівень мовної культури може призвести до спотворення змісту управлінських рішень, виникнення непорозумінь або втрати довіри до державних інституцій. Тому володіння державною мовою у професійній сфері слід розглядати не як формальну вимогу, а як ключову умову ефективності, прозорості та етичності діяльності публічних службовців.

Попри закріплення на законодавчому рівні обов'язку володіння державною мовою, на практиці наявні певні труднощі у реалізації цього принципу. Недостатній рівень мовної культури окремих службовців, формальне ставлення до мовної підготовки та відсутність системної мовної політики у сфері державної служби знижують ефективність комунікації між органами влади та громадянами. Актуальною залишається проблема забезпечення належного контролю за рівнем мовної компетентності під час прийому на державну службу, а також потреба у регулярному підвищенні кваліфікації з питань ділового мовлення. Крім того, в умовах цифровізації та розвитку електронного врядування виникає необхідність адаптації стандартів офіційно-ділового стилю до сучасних комунікативних форматів, що потребує оновлення нормативно-методичної бази та розширення можливостей мовного навчання публічних службовців.

Однією з конкретних проблем у цій сфері є відсутність єдиної системи моніторингу та оцінювання рівня мовної компетентності державних службовців після їхнього працевлаштування. Часто перевірка рівня мови проводиться лише під час вступу на службу, тоді як у подальшому контроль рівня володіння державною мовою фактично відсутній. Для розв'язання цієї проблеми доцільно запровадити обов'язкове періодичне підтвердження мовної кваліфікації, інтегрувати модулі з ділової української мови в програми підвищення кваліфікації, розробити єдині стандарти професійного мовлення для різних категорій службовців. Важливо також створити онлайн-платформи з доступом до сучасних інтерактивних курсів, тестів та практичних завдань, що сприятиме саморозвитку та формуванню високої мовної культури представників державного сектору.

Державна мова є не лише засобом комунікації, а й важливим елементом конституційної ідентичності української держави. Для публічних службовців володіння державною мовою становить необхідну умову професійної компетентності, адже забезпечує ефективне, прозоре й етичне виконання ними службових функцій. Законодавство України чітко

визначає статус української мови як державної та покладає на службовців обов'язок вільно нею володіти, що відображає її роль як конституційної цінності та гарантії єдності держави.

Мовна компетентність державного службовця є проявом його професіоналізму, комунікативної культури та правової свідомості. Вона формує довіру громадян до органів влади, сприяє ефективній реалізації державної політики й підвищує загальний рівень управлінської культури. Тому формування, розвиток і постійне вдосконалення мовної компетентності публічних службовців повинно стати одним із пріоритетних напрямів державної кадрової політики.

Список використаних джерел

1. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 01.11.2025 р.)
2. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України № 2704-VIII від 25.04.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> (дата звернення 01.11.2025 р.)
3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 01.11.2025 р.)
4. Коломоець Т. О., Колпаков В. К., Шарая А. А. Принцип професіоналізму в системі принципів державної служби: нормативно-правовий аспект. *Право і суспільство*. 2023. № 5. С. 336–342. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2023.5.49>.

Науковий керівник: Солодка І. В. – канд. юрид. наук, доцентка кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова.

КМІТА Назарій Андрійович,
студент 3-го курсу юридичного факультету
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова
(м. Хмельницький, Україна)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПУ ДО ПРАВОСУДДЯ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Тема забезпечення доступу до правосуддя в Україні під час війни є актуальною та важливою, адже навіть у кризових умовах держава зобов'язана гарантувати реалізацію фундаментальних прав людини.

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

Право на судовий захист закріплене у міжнародних та національних актах - зокрема, у ст. 8 Загальної декларації прав людини та ст. 6 Європейської конвенції про права людини, а також у статтях 8 і 55 Конституції України. Відповідно до цих норм кожен має право звернутися до суду для захисту своїх прав і свобод, причому конституційні гарантії судового захисту є нормами прямої дії (ст. 8 Конституції). Частина 2 ст. 64 Конституції прямо забороняє обмеження права на судовий захист (та усіх його складових) в умовах воєнного або надзвичайного стану [1].

Нормативно-правові засади функціонування судової системи в умовах війни передбачають збереження судочинства навіть за надзвичайних обставин. З початком повномасштабної збройної агресії проти України 24 лютого 2022 р. в країні було введено режим воєнного стану. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» встановлює, що повноваження суддів не можуть бути обмежені чи припинені під час дії цього режиму. Заборонено скорочувати чи прискорювати будь-які види судового розгляду, оскільки це могло б негативно вплинути на законність і обґрунтованість судових рішень [2]. Також заборонено створювати надзвичайні чи особливі суди – правосуддя здійснюється лише судами, утвореними в установленому законом порядку. Ці положення узгоджуються з конституційною нормою про недопустимість створення надзвичайних судів і гарантування здійснення правосуддя виключно судами загальної юрисдикції (ст. 125 Конституції України) [1].

Попри наявність правових гарантій, збройний конфлікт спричинив значні організаційні проблеми у діяльності судової системи, що безпосередньо впливають на доступ громадян до правосуддя. Насамперед, бойові дії та окупація частини території України унеможливили роботу судів у найбільш небезпечних регіонах. За оцінками Голови Верховного Суду, близько 20 % всіх судів України припинили здійснення правосуддя, оскільки знаходяться в зоні активних бойових дій або на тимчасово окупованих територіях. Багато судових приміщень були зруйновані чи пошкоджені внаслідок обстрілів: понад 8% будівель судів було знищено чи доведено до непридатного стану. Ще близько 16% судів опинилися на окупованій території і не можуть функціонувати. У відповідь на ці обставини судова влада вимушена була оперативно реорганізувати територіальну підсудність справ. Зокрема, Верховний Суд низкою розпоряджень змінив юрисдикцію справ більш ніж 170 судів, передавши їх на розгляд до установ у безпечніших регіонах. Фактично кожен п'ятий суд в країні перейшов під юрисдикцію іншого регіону. Одночасно здійснювалося переміщення суддів і персоналу: близько 468 суддів було відряджено (тимчасово переведено) до інших судів станом на весну 2023 р. Деякі судді взагалі залишили робочі місця - частина з них вступила до лав Збройних Сил України, захищаючи країну зі зброєю в руках [3].

Окрім руйнування інфраструктури, війна породила проблеми з безпосередньою можливістю громадян реалізувати своє право на суд.

Через постійні загрози ракетних ударів та обстрілів судові засідання часто перериваються повітряними тривогами. Відповідно, під час кожної повітряної тривоги роботу суду доводиться зупиняти, евакуюючи суддів, працівників і відвідувачів до безпечного місця. Це істотно затягує розгляд справ і порушує процесуальні строки.

З метою гарантування безпеки учасників процесу та дотримання їхніх прав Рада суддів України рекомендувала судам по можливості відкладати розгляд справ (крім невідкладних) і знімати їх з розгляду, беручи до уваги, що значна кількість учасників не може своєчасно прибути до суду або подати заяву через воєнні обставини. На практиці суди дотримуються цих настанов: переважна більшість справ у період війни відкладається до часу, коли всі учасники зможуть взяти участь у засіданні, або до стабілізації ситуації. Виняток становлять лише найтерміновіші провадження (наприклад, розгляд запобіжних заходів) чи справи, що розглядаються у письмовому порядку без виклику сторін. Проте повноцінно здійснювати правосуддя в таких умовах вкрай складно, що призвело до різкого збільшення тривалості судового розгляду [4].

Важливим викликом для доступності правосуддя стали проблеми з комунікаціями та інформаційним забезпеченням судових процесів. У перші місяці після вторгнення з міркувань безпеки було закрито публічний доступ до Єдиного державного реєстру судових рішень та онлайн-порталів судової влади. Це ускладнювало як роботу судів, так і можливість громадян отримати інформацію про рух своїх справ чи тексти рішень.

Для подолання зазначених проблем держава і судова система запровадили низку організаційних та правових заходів. Одним із напрямів стало впровадження новітніх технологій і дистанційного правосуддя. Ще під час пандемії COVID-19 українські суди почали використовувати відеоконференцзв'язок для участі сторін у засіданнях, а війна зробила таку практику життєво необхідною. Законодавці та Верховний Суд ініціювали зміни до процесуальних кодексів, що передбачають можливість дистанційного розгляду справ у режимі відеоконференції. Можливість підключитися до суду віддалено дозволяє учасникам процесу, які перебувають у різних куточках країни чи навіть за кордоном, брати участь у розгляді справи. Однак запровадження «суду онлайн» наразі супроводжується рядом проблем. По-перше, не всі суди технічно оснащені для стабільного відеозв'язку, особливо в умовах перебоїв електропостачання та інтернету. По-друге, законодавча база ще потребує вдосконалення: процесуальні кодекси не містять детального регулювання дистанційного судового засідання, тому судді іноді відмовляють у його проведенні через відсутність чітких підстав чи побоювання порушення процедури [5, с. 441].

Нерівномірність підходів створює ризики порушення принципу рівності сторін: якщо одна зі сторін не має належного доступу до інтернету

чи обладнання, її процесуальні можливості обмежуються.

В умовах воєнного стану зміни зазнала й кримінальна юстиція, що впливає на реалізацію права на суд для підозрюваних та обвинувачених. З міркувань безпеки і необхідності ефективного розслідування злочинів парламент тимчасово розширив повноваження правоохоронних органів. Зокрема, було подовжено максимально допустимий строк тримання особи під вартою без рішення суду: замість 72 годин (як вимагає ст. 29 Конституції) він становить до 260 годин під час дії воєнного стану. Це понад 10 діб - такий строк, з одного боку, дає слідчим більше можливостей у надзвичайних умовах, а з іншого боку, обмежує право затриманої особи невідкладно постати перед суддею. Крім того, пр.рорам надано право самостійно обирати запобіжний захід у вигляді тримання під вартою на строк до 30 діб у разі тяжких злочинів, якщо зволікання створює ризик втечі або знищення доказів [6].

Іншим прикладом правових змін є допустимість використання в суді свідчень, отриманих на досудовому слідстві в умовах війни. Якщо раніше суд не міг покладатися на показання свідка чи потерпілого, надані слідству, без їх безпосереднього допиту в судовому засіданні, то тепер у виняткових випадках допускається долучити як доказ відеозапис допиту свідка, проведеного під час досудового розслідування, за умови що під час такого допиту був присутній захисник підозрюваного.

Організаційно-правові проблеми забезпечення доступу до правосуддя в Україні під час війни є багатоаспектними і серйозними. Воєнний стан виявив вразливі місця судової системи - від фізичної безпеки судів до нормативних прогалин у процедурах. Оперативне переміщення судів і суддів, гнучке регулювання підсудності справ, впровадження дистанційного правосуддя та підтримка системи безоплатної правової допомоги – усе це дозволило забезпечити безперервність розгляду правових спорів навіть в умовах війни. Водночас існуючі проблеми – дефіцит кадрів, перевантаженість судів, технічні труднощі, сповільнення правосуддя і тимчасове обмеження окремих процедурних прав – потребують подальшого вирішення. Від цього залежить дієвість судового захисту, рівень довіри громадян до суду та дотримання міжнародних стандартів прав людини.

Список використаних джерел

1. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 28.11.2025).

2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII : станом на 14 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 28.11.2025).

3. Галка Н. Як працює судова система під час війни. Інтерв'ю із

головою Верховного Суду. *Суспільне Новини*. URL: <https://suspilne.media/220869-ak-pracue-sudova-sistema-pid-cas-vijni-intervu-iz-golovou-verhovnogo-sudu/> (дата звернення 28.11.2025).

4. Усім судам України! РСУ опублікувала рекомендації щодо роботи судів в умовах воєнного стану. *Офіційний сайт Ради суддів України*. URL: <https://rsu.gov.ua/ua/news/usim-sudam-ukraini-rsu-opublikovala-rekomendacii> (дата звернення 28.11.2025).

5. Гловюк І. В., Дроздов О. М. Проведення судового засідання у режимі відеоконференції у кримінальному провадженні: доктринальні та практичні проблеми. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 1. С. 438–444.

6. Гвоздів В. Верховенство права в Україні під час воєнного стану: огляд змін кримінального процесу. *Блог Kingsley Napley*. URL: <https://www.kingsleynapley.co.uk/insights/blogs/criminal-law-blog/the-rule-of-law-in-ukraine-during-martial-law-review-of-changes-to-the-criminal-process> (дата звернення 28.11.2025).

Науковий керівник: *Присяжна А. В.* – канд. юрид. наук, доц., доцентка кафедри кримінального права та процесу Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова.

КОЛОМІЄЦЬ Олександра Едуардівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні
юридичного факультету
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова
(м. Хмельницький, Україна)

ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА МЕХАНІЗМИ КОНТРОЛЮ

Публічна служба виступає основою ефективного управління державними та місцевими органами влади, адже саме від її належного функціонування залежить рівень суспільної довіри до них. Для забезпечення ефективності роботи службовців необхідним є дотримання етичних стандартів, що визначають морально-етичні норми поведінки та встановлюють пріоритет державних інтересів, політичну нейтральність і неупередженість. Дотримання цих принципів сприяє підвищенню професійності, запобіганню корупції та формуванню культури доброчесності серед посадових осіб публічної служби.

Одним із видів публічної служби є державна служба, яка, згідно з ч. 1 ст. 1 Закону України «Про державну службу», є публічною, професійною та політично неупередженою діяльністю з практичного виконання завдань

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

і функцій держави [1].

Для ефективного виконання своїх функцій державні службовці повинні дотримуватися встановлених правил, серед яких особливе значення мають етичні стандарти. Основні принципи етичної поведінки, визначені у Розділі VI «Правила етичної поведінки» Закону України «Про запобігання корупції», є обов'язковими для всіх службовців незалежно від посади та характеру їхньої діяльності. Вони передбачають дотримання законодавства та морально-етичних норм, пріоритет державних інтересів і захист виключно інтересів держави або територіальної громади без використання службових повноважень для власної користі чи задоволення сторонніх інтересів. Службовці повинні зберігати політичну нейтральність, не проявляти публічно власні політичні переконання і не використовувати службове становище на користь політичних партій чи окремих політиків. Також від них очікується неупередженість, тобто незалежність у діях від особистих переконань чи інтересів, включно з політичними, ідеологічними та релігійними. Крім цього, службовці повинні сумлінно і ефективно виконувати свої обов'язки, уникати зловживань, дотримуватися конфіденційності інформації та мати право відмовитися від виконання незаконних розпоряджень з оцінкою можливих правових наслідків таких дій [2].

Щодо розробки та впровадження механізмів контролю за дотриманням етичних стандартів необхідно створювати чіткі плани дій та відповідні механізми для вирішення конкретних проблем. Щоб протидіяти впливу корупції, необхідно розробляти та реалізовувати комплексні заходи, що запобігають і протидіють корупційним проявам серед державних службовців, водночас створюючи механізми захисту осіб, які повідомляють про корупційні правопорушення, включно з анонімністю та правовою підтримкою.

Підвищення мотивації до дотримання етичних стандартів можна досягти через систему заохочень та публічного визнання службовців, які демонструють високий рівень доброчесності, а також через встановлення прозорих процедур притягнення до відповідальності за порушення етичних норм, що дозволяє усвідомлювати наслідки неетичної поведінки. Водночас для ефективного захисту викривачів необхідно приймати законодавчі акти, які гарантують правовий захист осіб, що повідомляють про порушення, включаючи захист від звільнення або переслідування, та створювати спеціалізовані незалежні установи для розгляду такої інформації та забезпечення безпеки викривачів [3, с. 225].

Отже, етичні стандарти публічної служби є невід'ємною складовою ефективного функціонування державного апарату та запорукою довіри громадян до влади. Їх дотримання сприяє підвищенню професіоналізму, забезпеченню прозорості управлінських процесів і мінімізації корупційних ризиків. Водночас належний рівень етичної культури серед службовців потребує постійного удосконалення механізмів контролю, системи

навчання та заохочень. Формування стійкої культури доброчесності у публічній службі має стати одним із пріоритетів державної політики у сфері державного управління.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII : станом на 7 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 20.11.2025).
2. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII : станом на 12 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 20.11.2025).
3. Сорочкін О. Етичні стандарти діяльності службовців органів публічної адміністрації: зарубіжний досвід та міжнародно-правова регламентація. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». 2020. Т. 7, № 4. С. 221–230.

Науковий керівник: *Владовська К. П.* – докторка філософії в галузі права, доцентка кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова.

КОРОЛЯНЧУК Ірина Валеріївна,
здобувачка вищої освіти бакалаврського рівня
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
(м. Чернівці, Україна)

ОНОВЛЕННЯ ПАРЛАМЕНТСЬКОГО НАГОРОДНОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ

Парламентські нагороди є інструментом визнання заслуг у розвитку демократії, парламентаризму, утвердженні національної пам'яті та міжнародного авторитету України. Сучасні виклики (війна, реформи, міжнародний престиж) потребують оновлення системи нагород, щоб вона відповідала новим пріоритетам державної політики. Законодавча неврегульованість або застарілі підходи створюють умовний розрив між символічним значенням нагород і реальною процедурною їхньою легітимністю.

У своїй дисертації «Адміністративно-правове регулювання нагородної справи в Україні: теорія, досвід та ефективність» Ковбас В.І. розглядає ключові законодавчі та адміністративні проблеми функціонування системи нагород в Україні. Він визначає «нагородну справу» як діяльність, що регулюється правовими нормами та історично

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

сформована з урахуванням національних нагородних традицій офіційної публічної діяльності. Така діяльність безпосередньо пов'язана з установленням і врученням державних нагород за заслуги особи або колективу перед державою та українським народом, а також передбачає реалізацію гарантій, що забезпечують належне функціонування системи нагород [1, с. 94].

Також виокремлює її дві складові (основна – вручення нагород, додаткова – організаційно-технічне забезпечення), досліджує стадії нагородної процедури та суб'єктів, а також формулює критерії ефективності системи нагород [2, с. 86].

Значним є також його внесок у класифікацію офіційних нагород як базової категорії нагородного права України (в т.ч. типологія, ознаки). Серед недоліків він вказує на відсутність єдиного механізму представлення до нагород, недостатню прозорість процедур, непропорційність повноважень суб'єктів та відсутність чітких критеріїв оцінки заслуг [1, с. 380–381].

Верховна Рада України 19.08.2025 р. прийняла Постанову «Про нагороди Верховної Ради України» (реєстр. № 13626), яка набирає чинності з 1 січня 2026 р. Постанова скасовує попередню постанову 2001 р. та вводить нову систему нагород, що включає почесні відзнаки, відзнаки, премії, стипендії, ювілейні та пам'ятні нагороди із окремими спецнагородами (наприклад, «Подяка комітету Верховної Ради України»).

Сучасна класифікація нагород Верховної Ради України включає:

- Почесні відзнаки ВРУ, серед яких найвищі державні медалі на честь видатних історичних та культурних діячів України; вони слугують символом визнання внеску особи в розвиток держави та збереження національної пам'яті;

- Відзнаки ВРУ, зокрема нагрудні знаки та символічні відзнаки, присвячені борцям за державність і права людини, а також нагороди за громадянську відвагу; їх мета – підкреслити важливість суспільного служіння та морального прикладу для громадян;

- Премії ВРУ, що присуджуються за вагомі досягнення в науці, освіті, культурі та суспільній діяльності; вони стимулюють розвиток професійної та наукової діяльності в ключових сферах державного життя;

- Стипендії ВРУ, на честь визначних українських мислителів і педагогів, що підтримують розвиток молодих науковців та освітян; такі стипендії сприяють формуванню майбутніх лідерів науки і освіти в Україні;

- Ювілейні та пам'ятні нагороди, встановлені з нагоди важливих державних та суспільних подій окремими постановами [3]; вони допомагають увіковічнити значущі події та відзначити особливі внески громадян у життя країни.

Особливо відзначено створення спеціальних нагород для осіб з іноземним громадянством та без громадянства, що сприятиме міжнародному визнанню внесків у зміцнення української державності.

Серед позитивних новел варто відзначити чітке структурування нагород, визначення порядку їх представлення й розгляду, а також запровадження обмежень щодо кількості нагород упродовж р., що сприяє контролю та прозорості процедур. Важливим кроком є скасування застарілої постанови 2001 р. і перегляд підходів до нагородної політики з урахуванням принципів дераднізації. Іменні назви нагород формують культурну тяглість і підкреслюють історичний зв'язок між поколіннями, що має не лише правове, а й виховне значення. Такі зміни відображають прагнення до оновлення нагородної системи, показуючи потребу у підвищенні ефективності та забезпеченні правової визначеності нагородних процедур.

Крім того, нова система передбачає посилення процедурної визначеності та більш чітке регламентування повноважень органів, що розглядають подання до нагород. Важливим є також акцент на символічному значенні нагород, які не лише відзначають заслуги конкретних осіб чи колективів, але й сприяють формуванню суспільної цінності державних та громадських досягнень. Нові положення стимулюють системний підхід до визначення претендентів, а запроваджені критерії й обмеження спрямовані на забезпечення справедливості та уникнення надмірної політизації процесу. Окремо виділяється увага до нагородження осіб, які своїми діями сприяли міжнародному авторитету України, розвитку освіти, науки та культури, а також підтримці молодих фахівців. Такий комплексний підхід дозволяє не лише формалізувати процедури, але й підкреслити важливість нагород як інструменту державної політики, який поєднує оцінку заслуг із виховним та символічним значенням для суспільства.

Водночас оновлене законодавство має й певні прогалини. Зокрема, залишаються нечітко визначеними критерії оцінки заслуг, що створює ризики суб'єктивного підходу при прийнятті рішень. Недостатня відкритість процедур і відсутність незалежного механізму контролю можуть призводити до політичного впливу або непрозорості нагородження. Потребує також узгодження взаємодія між парламентськими та державними нагородами, щоб уникнути дублювання чи суперечностей. Доцільним є застосування підходів, щодо оцінювання ефективності нагородної справи за критеріями якості, аргументованості та правосвідомості суб'єктів, що дозволить забезпечити реальне вдосконалення нагородної системи України.

Список використаних джерел

1. Ковбас І. В. Адміністративно-правове регулювання нагородної справи в Україні: теорія, досвід та ефективність : дис. ... д-ра юрид. наук. Запоріжжя, 2020. 431 с.
2. Ковбас І. В. Нагородна справа як об'єкт адміністративно-правового регулювання: поняття та зміст. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020.

№ 1. С. 81–87

3. Про нагороди Верховної Ради України : Постанова Верховної Ради України від 19.08.2025 р. № 4570-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4570-20#Text> (дата звернення: 23.10.2025).

Науковий керівник: Ковбас І. В. – д-р юрид. наук, проф., професор кафедри публічного права юридичного факультету Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.

КРІВЕЛЬОВА Анна Артемівна,
*студентка 2-го курсу Інституту права та безпеки
Одеського державного університету внутрішніх справ
(м. Одеса, Україна)*

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану питання публічної безпеки набуває критичного значення для стабільності держави та захисту її громадян. Ефективне функціонування механізмів адміністративно-правового регулювання стає запорукою збереження правопорядку, забезпечення життєдіяльності суспільства та протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам.

Адміністративне право, як інструмент державного управління, відіграє ключову роль у формуванні правових засад реагування на надзвичайні обставини. У цьому контексті важливо дослідити, наскільки чинна нормативна база та діяльність уповноважених органів відповідають викликам, що постають перед Україною в умовах воєнного стану [1; 2].

Адміністративно-правове забезпечення публічної безпеки в Україні виступає важливою складовою національної безпеки, особливо за умов дії воєнного стану. Його нормативну основу формують Конституція України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, закони України «Про національну безпеку України», «Про правовий режим воєнного стану», а також інші спеціальні нормативно-правові акти, що визначають порядок діяльності суб'єктів сектору безпеки [3; 4].

Відповідно до положень Закону України «Про правовий режим воєнного стану», під час його запровадження органи державної влади наділяються розширеними повноваженнями у сфері підтримання публічного порядку, забезпечення захисту життя та здоров'я населення, охорони об'єктів критичної інфраструктури і протидії диверсійним загрозам. З цією метою може запроваджуватись тимчасове обмеження окремих конституційних прав і свобод громадян – таких як свобода пересування, свобода слова чи право на проведення мирних зібрань, що повинно мати законні підстави та відповідати рівню наявної небезпеки [2; 4].

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

У системі адміністративного права особливе місце посідають заходи, спрямовані на забезпечення стабільності, безпеки та правопорядку в державі. До них належать, передусім, превентивні механізми, що передбачають адміністративне затримання осіб, перевірку документів, а також тимчасове обмеження доступу до визначених територій у разі виникнення потенційних загроз суспільній безпеці. Такі заходи мають на меті попередження правопорушень, мінімізацію ризиків для громадян і збереження громадського спокою.

Важливу роль у сфері адміністративно-правового регулювання відіграють контрольні та наглядові функції, які реалізуються уповноваженими суб'єктами – Національною поліцією, Службою безпеки України, Національною гвардією та Державною прикордонною службою. Вони здійснюють постійний моніторинг оперативної обстановки, реагують на порушення публічного порядку, проводять профілактичні заходи й координують свої дії з іншими структурами сектору безпеки. Не менш значущим є нормативно-правовий аспект адміністративного регулювання, що передбачає ухвалення тимчасових актів Кабінетом Міністрів України, а також розпоряджень військових адміністрацій. Такі акти мають адміністративно-правову природу і спрямовані на швидке та ефективне реагування на зміни у безпековій ситуації, забезпечення узгодженості дій органів влади та дотримання правових стандартів навіть за умов надзвичайних обставин.

Одним із визначальних напрямів забезпечення публічної безпеки в умовах дії воєнного стану виступає підтримання правопорядку та здійснення контролю за переміщенням населення, що поєднує у собі адміністративно-правовий та гуманітарний аспекти. Ця сфера набуває особливої актуальності у контексті збройної агресії, оскільки від ефективності реалізації таких заходів залежить стабільність функціонування державних інституцій, рівень захисту прав громадян і національна безпека загалом [3].

Контроль за переміщенням населення у період воєнного стану виступає інструментом державного управління, спрямованим на мінімізацію ризиків диверсій, запобігання проникненню ворожих елементів та захист населення у зонах бойових дій. У межах цих заходів держава може впроваджувати комендантську годину, систему спеціальних перепусток для пересування між адміністративними одиницями, створювати блокпости та здійснювати перевірку документів, а також тимчасово обмежувати доступ громадян до прикордонних чи небезпечних територій. Нормативне підґрунтя таких дій визначається Указом Президента України про введення воєнного стану, актами Кабінету Міністрів України та розпорядженнями військових адміністрацій, які мають адміністративно-правовий характер і спрямовані на забезпечення громадської безпеки.

Водночас важливим елементом системи публічної безпеки у період

дії воєнного стану виступають військові адміністрації, які виконують функції органів державної влади на відповідних територіях. Їх правовий статус визначається Законом України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 р. № 389-VIII, відповідно до якого військові адміністрації утворюються Президентом України у випадках, коли місцеві органи влади не можуть здійснювати свої повноваження внаслідок бойових дій або інших надзвичайних обставин. Згідно зі статтями 4–6 цього Закону, військові адміністрації наділяються повноваженнями органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у сфері забезпечення законності, охорони громадського порядку, захисту життєво важливих об'єктів, підтримання обороноздатності та здійснення мобілізаційних заходів [4].

Варто зазначити, що військові адміністрації розглядаються як специфічний інститут адміністративного права, що поєднує риси військової та цивільної влади. Їх діяльність ґрунтується на принципах централізованого управління, законності, підзвітності Президенту України та узгодженості з діями силових структур. Фактично вони є інструментом оперативного державного управління, який забезпечує функціонування публічної влади в умовах загрози або втрати територіального контролю. У цьому контексті військові адміністрації виступають ключовими суб'єктами адміністративно-правових відносин, спрямованих на підтримання безпеки населення, координацію дій військових формувань та цивільних органів, а також реалізацію рішень, спрямованих на стабілізацію суспільно-політичної ситуації.

Отже, адміністративно-правові засади забезпечення публічної безпеки в умовах воєнного стану становлять комплекс правових, організаційних та управлінських механізмів, спрямованих на підтримання стабільності держави та захист громадян від внутрішніх і зовнішніх загроз. Ключову роль у цій системі відіграють військові адміністрації, діяльність яких врегульована Законом України «Про правовий режим воєнного стану» та спрямована на забезпечення безперервності державного управління, координацію дій сил безпеки і оборони, а також реалізацію заходів правового режиму воєнного стану на відповідних територіях. Їх функціонування демонструє практичну реалізацію адміністративно-правових принципів законності, пропорційності та ефективності державного управління в умовах надзвичайної безпекової ситуації.

Список використаних джерел

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII : станом на 5 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 30.10.2025).

2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII : станом на 14 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 30.10.2025).

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

30.10.2025).

3. Рибицька О. М. Забезпечення публічної безпеки як однієї зі сфер національної безпеки під час дії воєнного стану. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія юридична)*. 2024. № 2. С. 50–57. <https://doi.org/10.32782/2311-8040/2024-2-8>.

4. Шерстюк Г. М. Забезпечення публічного порядку і безпеки в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2025. № 3. С. 127–132. <https://doi.org/10.32782/2408-9257-2025-3-18>.

Науковий керівник: Чорна М. В. – доктор філософії в галузі права, доцентка кафедри адміністративно-правових дисциплін інституту права та безпеки Одеського державного університету внутрішніх справ.

КУКУРУЗА Дарина Віталіївна,
здобувачка освіти на бакалаврському рівні
за спеціальністю D4 Публічне управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова
(м. Хмельницький, Україна)

ВПЛИВ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА НА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Лідерські якості керівників в сучасних реаліях діяльності будь-яких організацій є ключовим чинником їх розвитку. Сучасний управлінець, окрім професійних навичок, має також володіти набором особистісних якостей, які забезпечують безпосередній вплив на ефективність персоналу. Саме від особистісного потенціалу керівника залежить його здатність мотивувати працівників, формувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі та досягати стратегічних цілей організації. Значна роль у цьому процесі належить самоменеджменту керівника, який включає самоконтроль, самоорганізацію свого часу та простору. Разом ці елементи формують основу професійного впливу керівника на колектив і дозволяють реалізовувати управлінські рішення ефективно та стабільно. Деякі науковці поєднують лідерство за своєю суттю з феноменом влади. Лідерство - це влада, оскільки воно полягає у здатності однієї або декількох осіб, які перебувають на вершині, змушувати інших робити те позитивне або негативне, що останні в інших умовах могли б не робити [1].

Актуальністю постала зумовлена потребою сучасних організацій у ефективних керівниках, які здатні не лише реалізовувати управлінські функції, а й підтримувати здоровий психологічний клімат у колективі.

Ефективність роботи персоналу значною мірою визначається

поведінкою керівника та його стилем управління. Серед основних особистісних рис професійного управлінця виділяють комунікативність, емоційну стабільність, відповідальність, стратегічне мислення та здатність мотивувати підлеглих. Особливу роль відіграє самопрезентація, яка виступає мостом між внутрішнім світом керівника та його зовнішньою поведінкою. Вона дозволяє демонструвати соціально схвалений образ особистості, що впливає на колектив і сприяє досягненню управлінських цілей [2, с. 183].

Ефективність діяльності організації безпосередньо залежить від того, наскільки злагоджено працює колектив, наскільки чітко кожен працівник виконує свої функції та наскільки система взаємодії між підрозділами організована і структурована. Водночас відповідальність за підтримку та розвиток такого гармонійного функціонування колективу покладена саме на керівника. Відповідно, ключовим фактором успішного управління стають лідерські якості керівника, які визначають його здатність організовувати колектив, мотивувати працівників та підтримувати позитивну атмосферу в команді.

У сучасному професійному середовищі лідери виконують численні ролі - вони можуть бути лідерами думки, дії, інтуїції або результату, що потребує від них здатності будувати рівноправні стосунки, ефективно керувати підлеглими, вирішувати конфлікти, оптимально розподіляти ресурси та демонструвати готовність до інновацій. Керівник, який володіє такими компетенціями підвищує особисту ефективність і сприяє результативності команди [3].

Нідерландський професор та психоаналітик у сфері розвитку лідерства М. Ке де Бреші приділяє значну увагу ролі психологічного клімату у формуванні ефективного лідерства, зазначаючи, що стійка психологічна орієнтація керівника визначає стиль управління та культуру організації. Автор виділяє дев'ять конструктивних типів лідерів, які позитивно впливають на колектив: стратег і глобальний мислитель, підприємець, маршал, капітан, мобілізатор, новатор, меценат, місіонер та політик [4, ст. 80]. Кожен із цих типів формує специфічний вплив: стратег підвищує орієнтацію на цілі та бачення перспектив, підприємець оптимізує ресурси та стимулює інноваційність, маршал мобілізує колектив у кризових ситуаціях, капітан ефективно вирішує щоденні завдання, мобілізатор активізує потенціал працівників, новатор сприяє формуванню культури змін та творчості, меценат утримує таланти і сприяє розвитку персоналу, місіонер формує цінності та організаційну культуру, а політик будує партнерські зв'язки та створює ресурсні можливості. Такий підхід дозволяє розкривати різні аспекти поведінки керівника та його вплив на ефективність команди.

Взаємозв'язок лідерства, самоменеджменту та ефективності роботи персоналу проявляється у здатності керівника бути прикладом самоорганізації та саморегуляції. Самоменеджмент стає ключовим

інструментом розвитку лідерських якостей, оскільки керівник, який вміє управляти собою, здатний формувати конструктивні моделі поведінки у колективі, підтримувати мотивацію підлеглих та сприяти розвитку організаційної культури.

Отже, лідерські якості керівника визначають ефективність роботи персоналу та загальну результативність організації. Конструктивні типи лідерів за М. Ке де Бреші позитивно впливають на мотивацію, продуктивність та психологічний клімат у колективі. Деструктивні типи лідерів призводять до зниження ефективності, виникнення конфліктів і емоційного вигорання працівників. Самоменеджмент управлінця є базовим механізмом розвитку зрілих лідерських якостей: той, хто вміє керувати собою, здатний ефективно керувати іншими. Оптимальна модель лідерства передбачає поєднання емоційної компетентності та високого рівня саморегуляції, що забезпечує стабільність організації та розвиток персоналу. Вважаємо, що формування лідерських якостей є ключовим завданням для керівника, оскільки від його особистісного потенціалу залежить успіх команди та організації в цілому.

Список використаних джерел

1. Романовський О. Г., Середа Н. В. Особистість сучасного керівника в аспекті теорії духовного лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2013. № 3. С. 20–27.
2. Лідерство та комунікації : навч. посіб. / Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів. 2020. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8174/1/Лідерство%20та%20комунікації_print.pdf (дата звернення: 20.11.2025).
3. Зоря П. С., Шафранова К. В., Дивинська Ю. А. Теорія лідерства : опорний конспект лекцій. Київ, 2024.
4. Юринець З. В. Самоменеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 274 с.

Науковий керівник: *Юричина І. А.* – старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова.

КУЛІЧЕНКО Андрій Сергійович,
студент 2 курсу, 2 групи факультету адвокатури
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(м. Харків, Україна)

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства штучний інтелект (далі – ШІ) стає ключовим інструментом для оптимізації процесів у публічній службі. Його застосування дозволяє автоматизувати рутинні завдання, підвищувати ефективність прийняття рішень та посилювати прозорість державного управління. Зокрема, ШІ сприяє мінімізації корупційних ризиків через автоматизований аналіз даних, як це відбувається в ініціативах Європейської комісії з створення моделі GPT@ЄС для підготовки офіційних документів та аналізу інформації. У США Міністерство фінансів використовує алгоритми машинного навчання для моніторингу транзакцій та виявлення шахрайських схем, що посилює контроль за фінансовою дисципліною. У Франції ШІ інтегрується в систему адміністративних послуг для автоматизації видачі дозволів, зменшуючи бюрократію та суб'єктивний вплив службовців. В Україні ШІ застосовується для перевірки декларацій державних службовців, виявляючи невідповідності та сприяючи зниженню корупції [1, с. 108].

Цифрові платформи електронного урядування з інтеграцією ШІ забезпечують прозорість бюджетних витрат та тендерних закупівель у реальному часі, формуючи культуру доброчесності. Прогнозна аналітика на основі машинного навчання ідентифікує нетипові витрати та зловживання владою, а поєднання ШІ з блокчейном створює незмінні реєстри фінансових операцій, зменшуючи маніпуляції. У правоохоронній діяльності ШІ, як у системі ORBIS, аналізує корпоративні зв'язки для виявлення відмивання коштів та корупції. Це сприяє формуванню зворотного зв'язку з громадянами через анонімні платформи для повідомлень про корупцію, підвищуючи інвестиційну привабливість держави [1, с. 109].

ШІ в публічному адмініструванні автоматизує рутинні завдання, аналізує дані для прогнозування, покращує послуги громадянам та підтримує прийняття рішень [2, с. 38]. Наприклад, алгоритми машинного навчання виявляють шахрайство в системах соціального забезпечення та оптимізують транспортні мережі [2, с. 38–39]. У публічному секторі ШІ аналізує великі обсяги даних для прогнозування запитів на послуги, аналізу ефективності політики та виявлення зловживань [2, с. 39]. Він також покращує безпеку через розпізнавання образів у реальному часі та прогнозування ризиків. ШІ стимулює інновації, створюючи робочі місця в суміжних галузях та сприяючи співпраці з приватним сектором [2, с. 40].

Можливості ШІ в публічному управлінні включають аналіз даних для передбачення тенденцій, покращення обслуговування через віртуальних помічників, оптимізацію ресурсів та моніторинг ефективності програм [2, с. 40–41]. ШІ прогнозує кризові ситуації, аналізуючи новини та соціальні медіа, автоматизує управління документами та забезпечує персоналізовані послуги [2, с. 41]. Він виявляє шахрайство та корупцію через аналіз фінансових операцій, забезпечує кібербезпеку та оптимізує електронні платежі. Інтерактивні системи звітності на базі ШІ підвищують

прозорість та відповідальність [2, с. 42].

Однак використання ШІ супроводжується ризиками: етичними проблемами конфіденційності даних, системними помилками через упереджені дані, технологічною залежністю та посиленням соціальної нерівності [2, с. 42–43]. ШІ може призводити до неправильних рішень через приховані викривлення, а відсутність прозорості ускладнює відповідальність [2, с. 43]. Успішні приклади включають автоматизацію рішень, аналітику для управління кризами, покращення взаємодії з громадськістю та електронне управління [2, с. 43–44]. ШІ аналізує відеодані для безпеки та прогнозує попит на соціальні послуги через машинне навчання [2, с. 44]. Він кластеризує користувачів, аналізує сезонність та оптимізує розміщення послуг [2, с. 45].

ChatGPT як інструмент ШІ в публічній службі має переваги та недоліки. Він генерує ідеї, шукає інформацію, готує чернетки, обробляє великі обсяги даних та стає освітнім хабом для швидкого отримання стислої інформації [3, с. 49]. ChatGPT може пояснювати терміни, створювати сценарії заходів, збирати дані, відстежувати тенденції, генерувати документи та прогнозувати [3, с. 50]. Однак недоліки включають «галюцинації» (фейкову інформацію), обмежений обсяг тексту, залежність користувача, проблеми приватності та застарілу базу даних (до 2021 р.) [3, с. 52–53]. Це робить його непридатним для повноцінної заміни службовців, але корисним як допоміжний інструмент для рутинних завдань [3, с. 54–55]. Етичні аспекти вимагають вказівки на ШІ-генерацію тексту та уникнення дезінформації [3, с. 54].

У навчанні публічних службовців ШІ забезпечує персоналізоване навчання, адаптивні системи, дистанційне навчання, чат-боти та аналіз даних для прогнозування потреб [4, с. 261–262]. AR та VR на базі ШІ створюють симуляції для практики рішень у кризових ситуаціях [4, с. 262]. Машинне навчання аналізує великі дані для рекомендацій, а чат-боти спрощують адміністративні завдання [4, с. 262–263]. Це знижує витрати на навчання та підвищує ефективність управління [4, с. 263]. Федеральна програма лідерства AI у США охопила 37 агентств, де випускники реалізували проекти для модернізації уряду, з понад 90 % задоволених розумінням наслідків ШІ [4, с. 261].

У мережевому управлінні ШІ виконує функції аналізу даних, підтримки рішень, оптимізації процесів, обробки звернень, кібербезпеки, прогнозування ризиків та електронного документообігу [5, с. 40]. Це підвищує ефективність через децентралізований доступ та колективні рішення [5, с. 39]. Ризики включають непрозорість, bias, конфіденційність даних та «байєсівську пастку» [5, с. 41]. Вирішення – через інтерпретований ШІ (Explainable Artificial Intelligence, у міжнародній науковій та технічній літературі стандартизовано скорочується як XAI), який забезпечує прозорість та пояснюваність [5, с. 41].

Міжнародні організації (ООН, Рада Європи, ЄС) активно формують

нормативні засади безпечного використання ШІ, керуючись людиноцентричною концепцією, що ставить на меті служіння технологій людині та збереження її автономії. Ці процеси вимагають оновлення правових механізмів на тлі викликів приватності від автоматизованих систем. Ключовими міжнародними рамками є Біла книга ШІ ЄС (AI Act ЄС), який встановлює принципи довіри та безпеки [6], та «Дорожня карта» Ради Європи, яка впровадила методологію HUDERIA для оцінки впливу ШІ на права людини, демократію та верховенство права.[7]

Схожі принципи імплементуються в Україні через розроблення стратегічних документів, як-от Біла книга з питань розвитку ШІ (2023), що спрямована на гармонізацію зі стандартами ЄС [8]. Ефективне управління ШІ у публічному секторі вимагає дотримання етики та захисту персональних даних, фокусу на резилієнтності та використанні ШІ як інструменту моніторингу та протидії корупції, що формує подвійні рамки регулювання (розвиток в Україні vs. обмеження AI Act). Як висновок, трансформація публічної служби вимагає етичного регулювання та конкретних рекомендацій: впроваджувати ХАІ (пояснюваний ШІ), оновлювати бази даних, забезпечувати приватність та обов'язкове навчання службовців для підвищення ефективності та суспільної довіри.

Список використаних джерел

1. Чумак О. О. Перспективи застосування штучного інтелекту для підвищення ефективності державного управління та боротьби з корупцією. *Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики* : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 107–109.
2. Яровой Т. С. Можливості та ризики використання штучного інтелекту в публічному управлінні. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 2 (8). С. 36–47.
3. Казаков Геннадій. Використання ChatGPT у публічній службі: недоліки та переваги. *Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*. 2024. Вип. 7. С. 48–56.
4. Сич Т. В. Сучасні тенденції використання штучного інтелекту у навчанні публічних службовців. 2024. С. 261–263.
5. Осьмак А., Карпенко Ю., Семененко І. Використання інструментів штучного інтелекту в мережевому управлінні: переваги, ризики та розвиток. *Public administration aspects*. 2023. Вип. 11 (3). С. 39–42.
6. European Commission. White Paper on Artificial Intelligence – A European approach to excellence and trust [Електронний ресурс] : COM(2020) 65 final. 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0065> (дата звернення: 06.12.2025).
7. Рада Європи. Комітет зі штучного інтелекту (CAI). Методологія

оцінки ризиків та впливу систем штучного інтелекту з точки зору прав людини, демократії та верховенства права (Методологія HUDERIA) : Док. CAI(2024)16rev2 / Комітет зі штучного інтелекту (CAI). – Страсбург, 2024. URL: <https://rm.coe.int/cai-2024-16rev2-methodology-for-the-risk-and-impact-assessment-of-arti/1680b2a09f> (дата звернення: 06.12.2025).

8. Міністерство цифрової трансформації України. Біла книга з питань розвитку штучного інтелекту в Україні. Київ : Мінцифри, 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects/ai-white-paper-ukraine> (дата звернення: 06.12.2025).

Науковий керівник: Ігнатченко І. Г. – канд. юрид. наук, доц., доцентка кафедри адміністративного права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого.

КУРИЛЮК Юлія Любомирівна,
студентка юридичного факультету
Хмельницького університету управління і права
імені Леоніда Юзькова
(м. Хмельницький, Україна)

АТЕСТАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

Атестація державних службовців є одним із ключових механізмів підвищення професійного рівня та доброчесності публічної служби. Вона сприяє формуванню прозорих стандартів оцінювання, виявленню рівня компетентності, мотивації й етичних якостей державних службовців. Проведення атестації на основі об'єктивних критеріїв та з дотриманням принципів справедливості й відкритості дозволяє не лише підвищити ефективність державного управління, але й зміцнити довіру громадян до інститутів влади. Під атестацією державних службовців розуміють діяльність з метою виявлення ступеня відповідності працівника посаді [1].

Процес атестації передбачає регулярне оцінювання результатів службової діяльності, що дозволяє визначити, наскільки службовець виконує поставлені завдання, ефективно управляє ресурсами та дотримується професійної етики. Атестація включає аналіз досягнень, оцінку рівня компетентності, дисциплінарної поведінки та готовності до виконання нових завдань. Це дає змогу не лише визначити сильні та слабкі сторони конкретного службовця, але й планувати його подальший професійний розвиток. Оцінювання здійснюється щор. з метою визначення якості виконання службовцями поставлених завдань [2].

Важливою складовою атестації є встановлення причинно-наслідкового зв'язку між результатами оцінювання державних службовців

та їх подальшою кар'єрою. Атестація не лише оцінює знання, навички та компетенції працівника, а й сприяє розвитку кадрового потенціалу державних органів, формуванню професійної, політично нейтральної та авторитетної служби. Атестація державних службовців є не лише способом оцінювання, а й сприяє розвитку кадрового потенціалу, формуванню потужного і дієздатного державного апарату, становленню професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби [3, с. 297]

Цей процес дозволяє встановлювати ступінь відповідності службовця посаді, аналізувати його здатність до виконання практичних завдань держави та прийняття узгоджених управлінських рішень. Крім того, результати атестації впливають на подальші рішення керівника щодо кар'єрного росту, підвищення кваліфікації та призначень на ключові посади, що робить атестацію ефективним інструментом кадрової політики та доброчесності на публічній службі.

Крім професійних аспектів, атестація спрямована на перевірку дотримання службовцями етичних стандартів і норм поведінки. Вона дозволяє виявляти ситуації потенційного конфлікту інтересів, недобросовісного виконання службових обов'язків чи прояви корупційних ризиків. Своєчасне виявлення таких ситуацій сприяє формуванню прозорості та відповідальної системи публічної служби, у якій кожен службовець усвідомлює свої права та обов'язки, а також наслідки порушень.

Атестація також виконує роль стимулюючого механізму для державних службовців. Мотивуючи працівників до професійного розвитку та вдосконалення навичок, вона сприяє підвищенню ефективності роботи органів влади, а також формує корпоративну культуру, де дотримання етичних норм і доброчесна поведінка є пріоритетними. Внаслідок цього підвищується рівень довіри громадян до публічної служби, а державні інституції отримують стабільний та професійний кадровий ресурс, здатний ефективно виконувати завдання та реалізовувати державну політику.

Атестація державних службовців ґрунтується на низці чітко визначених принципів, які забезпечують прозорість, ефективність та доброчесність процесу оцінювання. Одним із ключових принципів є загальність та гласність оцінювання, що означає відкритість процедури та рівні умови для всіх службовців незалежно від посади або стажу роботи. Зміст і сутність атестаційної діяльності розкриваються за принципами: загальність, гласність, системність атестації, об'єктивність і комплексність [4].

Системність і комплексність підходів забезпечують всебічну оцінку службовця, включаючи аналіз професійних компетенцій, ділових навичок, моральних якостей та здатності виконувати посадові обов'язки ефективно. Такий підхід дозволяє не обмежуватися формальною перевіркою знань, а оцінювати службовця у реальних умовах виконання

завдань та взаємодії з колегами й громадськістю.

Об'єктивність та неупередженість процесу є ще одним фундаментальним принципом атестації. Кожен службовець оцінюється за єдиними критеріями, без впливу особистих симпатій, політичних або корпоративних інтересів. Дотримання цього принципу гарантує справедливе оцінювання та створює довіру до результатів атестації як серед самих службовців, так і серед громадян.

Позапартійність і дієвість процедури підкреслюють, що атестація повинна відбуватися незалежно від політичних впливів та реально впливати на подальший розвиток кар'єри службовців. Така процедура стимулює їх до підвищення кваліфікації та дотримання етичних норм у роботі.

Атестація державних службовців виконує важливу практичну функцію у забезпеченні об'єктивного кадрового управління. Вона дозволяє встановлювати відповідність посаді на основі оцінки реальних результатів службової діяльності та компетентності, що сприяє формуванню ефективного кадрового складу органів влади. Крім того, атестація мотивує службовців до професійного розвитку, підвищення кваліфікації та вдосконалення навичок, створюючи умови для особистісного і кар'єрного зростання.

Важливим ефектом атестації є підвищення довіри громадян до державних інституцій. Прозора, об'єктивна та системна процедура оцінювання демонструє, що державна служба дотримується принципів справедливості та доброчесності, а працівники виконують свої обов'язки відповідально і професійно.

Атестація державних службовців є ефективним інструментом забезпечення доброчесності та професіоналізму на публічній службі. Вона дозволяє об'єктивно оцінювати компетентність, моральні та етичні якості службовців, визначати відповідність посаді та сприяти розвитку кадрового потенціалу державних органів. Проведення атестації на основі принципів прозорості, об'єктивності та системності не лише зміцнює ефективність державного управління, а й підвищує довіру громадян до інститутів влади.

Крім контролю за професійною діяльністю, атестація виконує функцію стимулювання службовців до самовдосконалення та підвищення кваліфікації, формуючи культуру відповідальної та етичної поведінки. Вона також виступає важливим засобом попередження корупційних ризиків та порушень у державній службі, створюючи підґрунтя для прозорості та професійної системи управління.

Отже, з огляду на сучасні виклики, пов'язані з реформуванням державного управління, зміною управлінських підходів та необхідністю підвищення довіри громадян до державних інституцій, атестація стає не просто формальною процедурою, а важливим механізмом забезпечення стабільності, ефективності й прозорості державної служби. Її результати

впливають на кадрові рішення, розвиток персоналу та стратегічне планування роботи органів влади. Атестація державних службовців виконує багатогранну роль: від оцінювання професійних якостей до формування ціннісних орієнтирів публічної служби. Вона забезпечує баланс між контролем, мотивацією та розвитком, сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню доброчесності та формуванню авторитетного, нейтрального й ефективного державного апарату. Саме тому регулярне та якісне проведення атестації є ключовою умовою побудови сучасної, професійної та стійкої системи державного управління, здатної відповідати потребам суспільства та викликам сьогодення.

Список використаних джерел

1. Легкобит Іван. Атестація державних службовців. Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». Київ, 2008. URL: <https://megoinfo> (дата звернення 02.11.2025).
2. Національне агентство України з питань державної служби. Оцінювання результатів службової діяльності. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/osinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 02.11.2025)
3. Задоя І. І. Атестація державних службовців – важлива складова проходження державної служби. *Актуальні проблеми політики*. 2014. Вип. 53. С. 296–304.
4. Про проведення атестації державних службовців : наказ № 201 від 17.11.2004 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201351-04#Text> (дата звернення 02.11.2025).

Науковий керівник: *Владовська К. П.* – докторка філософії в галузі права, доц., доцентка кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова.

ЛАЗОРЕНКО Юрій Олександрович,
аспірант кафедри службового та медичного права
Навчально-наукового інституту права
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(м. Київ, Україна)

ПРОЦЕСУАЛЬНІ ПРОГАЛИНИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВИРІШЕННЯ СЛУЖБОВИХ СПОРІВ: ПОЗИЦІЯ ВЕРХОВНОГО СУДУ (ДО 10-РІЧЧЯ ЗАКОНУ УКРАЇНИ «ПРО ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ»)

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

Прийняття у 2015 р. Закону України «Про державну службу» ознаменувало якісно новий етап у розбудові інституту державної служби в Україні, зорієнтований на імплементацію європейських стандартів публічного адміністрування. Водночас десятирічний період його застосування виявив низку системних прогалин у правовому регулюванні процесуальних механізмів вирішення публічно-правових спорів щодо проходження державної служби.

Варто наголосити, що в умовах воєнного стану проведення конкурсів на зайняття посад державної служби призупинено, однак після завершення дії особливого правового режиму виявлені прогалини неминуче знову проявляться у правозастосовній практиці. Судова практика Верховного Суду, сформована у період з лютого 2019 р. до квітня 2025 р. [1], засвідчує стійку тенденцію до зростання кількості службових спорів, що актуалізує необхідність критичного переосмислення ефективності правового регулювання цієї сфери.

Системний аналіз судової практики Верховного Суду дозволяє виокремити шість основних груп процесуальних прогалин у правовому регулюванні вирішення службових спорів, кожна з яких істотно ускладнює судовий захист прав державних службовців. Розглянемо їх детальніше.

Прогалини у регулюванні строків оскарження службових рішень. Частина шоста ст. 28 Закону України «Про державну службу» встановлює спеціальний десятиденний строк оскарження результатів конкурсу, який обчислюється з дня оприлюднення результатів конкурсу [2]. Водночас Верховний Суд у постанові від 19 липня 2019 р. у справі № 500/2175/18 [3] сформулював правову позицію, згідно з якою цей строк не поширюється на спори про недопуск до конкурсу, оскільки особа, якій відмовлено у допуску, не набуває статусу кандидата. Внаслідок цього до таких спорів застосовуються місячні строки звернення до адміністративного суду, передбачені частиною п'ятою ст. 122 Кодексу адміністративного судочинства України для справ щодо прийняття на публічну службу [4]. Зазначена ситуація породжує правову невизначеність через відсутність єдиного підходу до строків: десять днів для результатів конкурсу, один місяць для недопуску до конкурсу, при цьому законодавство взагалі не містить спеціальних строків оскарження рішень про застосування дисциплінарних стягнень, переміщення, атестацію тощо. Доречно підкреслити, що десятиденний строк є надто коротким для забезпечення ефективного судового захисту, оскільки для підготовки обґрунтованої позовної заяви кандидат має ознайомитися з матеріалами конкурсу, зібрати докази порушення процедури, отримати правову консультацію, що створює передумови для обмеження права на суд.

Відсутність механізму зупинення призначення переможця конкурсу та проблема колізії прав. Варто наголосити на особливо проблемному аспекті правового регулювання: частина шоста ст. 28 Закону України «Про державну службу» прямо встановлює, що

оскарження рішення конкурсної комісії не зупиняє призначення переможця конкурсу на посаду [2]. Зазначене положення створює ситуацію, за якої навіть у разі подання обґрунтованої скарги суб'єкт призначення може призначити переможця до завершення судового розгляду. Така законодавча конструкція породжує складну правову колізію у разі задоволення позову про скасування результатів конкурсу.

Принагідно зауважимо, що у разі встановлення судом істотних порушень процедури конкурсу та скасування його результатів виникає ситуація конфлікту прав двох осіб. З одного боку, позивач, позов якого задоволено, має право на призначення на посаду або принаймні на проведення повторного конкурсу. З іншого боку, переможець конкурсу вже призначений на посаду, можливо тривалий час виконував посадові обов'язки, приймав управлінські рішення, і не несе жодної вини у порушенні процедури конкурсу. Законодавство не містить механізму вирішення такої колізії. По-перше, жодна з підстав припинення державної служби, передбачених статтею 87 Закону, не охоплює ситуацію звільнення особи, призначеної за результатами конкурсу, які згодом скасовано судом. По-друге, звільнення добросовісного державного службовця, який не винен у порушенні процедури конкурсу, суперечить принципу справедливості та ст. 43 Конституції України [5]. По-третє, виникає проблема правового статусу рішень, прийнятих таким службовцем: якщо вважати призначення незаконним з моменту його здійснення, то логічним наслідком має бути визнання недійсними всіх рішень цієї особи, що може дестабілізувати функціонування державного органу.

Доречно підкреслити, що така правова конструкція не відповідає ст. 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод, яка гарантує право на ефективний судовий захист через можливість реального поновлення порушених прав [6]. Велика Палата Верховного Суду у постанові від 8 вересня 2022 р. у справі № 9901/276/19 [7] підтвердила, що оскарження не перешкоджає прийняттю рішення про призначення, однак не запропонувала механізму вирішення колізії прав у разі задоволення позову.

Невизначеність процесуального статусу конкурсних комісій. Судова практика виявила проблему визначення процесуального статусу конкурсних комісій. У постанові Великої Палати Верховного Суду від 3 квітня 2025 р. у справі № 990/205/24 [8] Конкурсна комісія з проведення конкурсу на зайняття посади керівника служби дисциплінарних інспекторів не визнана суб'єктом владних повноважень, оскільки лише сприяє Вищій раді правосуддя та не уповноважена призначати на посаду. Водночас у справі № 826/2692/17 [9] Комісія з питань вищого корпусу державної служби визнавалась суб'єктом владних повноважень. Така непослідовність створює правову невизначеність. Більше того, у постанові від 14 липня 2022 р. у справі № 640/23171/21 [10] Верховний

Суд зазначив, що призначення на посаду керівника центрального органу виконавчої влади потребує участі множинних суб'єктів: конкурсної комісії, суб'єкта призначення, погоджувальних органів, що ускладнює визначення належного відповідача у разі оскарження відмови у призначенні.

Відсутність стандартів судового контролю за дискреційними повноваженнями. Верховний Суд у постанові від 16.09.2022 р. у справі № 640/2194/20 [11] визнав процес виставлення балів членами конкурсної комісії на етапі співбесіди дискреційним повноваженням, оскільки Порядок проведення конкурсу визначає лише перелік можливих балів, але не встановлює критеріїв їх виставлення. Водночас законодавство не містить критеріїв судового контролю за такими дискреційними повноваженнями, що створює ризики для свавільних рішень. У постанові від 13.12.2022 р. у справі № 160/3094/20 [12] Верховний Суд сформулював позицію, що невмотивована відмова суб'єкта призначення у призначенні переможця конкурсу нівелює значення конкурсного відбору, проте законодавство не містить чітких критеріїв правомірності такої відмови.

Прогалини у розподілі тягара доказування. Кодекс адміністративного судочинства України не містить спеціальних правил про тягар доказування у справах щодо державної служби. Верховний Суд у постанові від 22.10.2021 р. у справі № 520/987/2020 [13] сформулював позицію, що підставою для скасування результатів конкурсу є встановлення порушень, які могли вплинути на результати. Межею між істотним та неістотним порушенням є обставина: чи могло бути іншим рішення за умови дотримання процедури. Водночас законодавство не встановлює критеріїв істотності порушення та не визначає, на кому лежить тягар доказування. У постанові від 19.09.2019 р. у справі № 820/4038/18 [14] Верховний Суд визнав неправомірним допуск кандидата до конкурсу у разі несвоечасного надходження документів, підкресливши, що документи повинні надійти, а не бути надіслані за три робочі дні до конкурсу. У постанові від 17.04.2019 р. у справі № 826/2692/17 [15] Верховний Суд визнав, що незалучення експертів у сфері захисту конкуренції суттєво могло вплинути на результати конкурсу, незважаючи на відсутність конкретних доказів впливу.

Прогалини у виконанні судових рішень. Верховний Суд у постанові від 21.12.2019 р. у справі № 820/4712/16 [16] сформулював позицію, що з моменту прийняття судом рішення про поновлення працівника його посада не може вважатися вакантною, і роботодавець повинен негайно виконати рішення. Водночас практика засвідчує численні випадки ігнорування цієї позиції. Закон України «Про виконавче провадження» від 02.06.2016 р. [17] не містить спеціальних правил виконання рішень про поновлення на посаді державної служби. Затримка у виконанні порушує не лише права службовця, але й нормальне функціонування державного органу.

Варто наголосити, що виявлені прогалини мають системний характер

і в сукупності створюють серйозні перешкоди для ефективного судового захисту прав державних службовців. Це актуалізує необхідність комплексного законодавчого реагування на зазначені проблеми.

Пропозиції щодо усунення виявлених прогалин. Для вдосконалення правового регулювання необхідно здійснити комплекс законодавчих заходів після завершення воєнного стану.

По-перше, внести зміни до ст. 28 Закону України «Про державну службу» шляхом встановлення єдиного тридцятиденного стр. оскарження всіх категорій рішень у справах щодо державної служби, який поширюватиметься на спори про недопуск до конкурсу, результати конкурсу, дисциплінарні стягнення, переміщення, атестацію тощо.

По-друге, внести зміни до частини шостої ст. 28 Закону шляхом встановлення обов'язкового зупинення призначення переможця конкурсу у разі подання скарги до суду та встановлення механізму вирішення колізії прав. Доречно підкреслити необхідність: а) скорочених строків розгляду справ (тридцять днів у першій інстанції, п'ятнадцять днів в апеляційній); б) обов'язку суду у разі задоволення позову зобов'язати суб'єкта призначення призначити позивача на посаду, якщо встановлено, що саме позивач мав бути переможцем; в) нової підстави звільнення у ст. 87 Закону - втрата правових підстав перебування на посаді внаслідок скасування результатів конкурсу - з виплатою особі, яка звільняється, шестимісячної вихідної допомоги та збереження права на поворотне прийняття протягом дванадцяти місяців; г) збереження чинності рішень, прийнятих державним службовцем до звільнення, якщо інше не встановлено судом; д) солідарної відповідальності державного органу та членів конкурсної комісії за відшкодування шкоди обом особам [2].

По-третє, доповнити Кодекс адміністративного судочинства України статтею про критерії визначення процесуального статусу конкурсних комісій: комісія є суб'єктом владних повноважень, якщо вона визначає переможця без необхідності затвердження іншим органом; якщо комісія визначає лише кандидатури для суб'єкта призначення, належним відповідачем є суб'єкт призначення. У разі множинності суб'єктів через механізм погодження - можливість залучення співвідповідачів [4].

По-четверте, внести зміни до Порядку проведення конкурсу шляхом встановлення детальних критеріїв оцінювання на співбесіді та обов'язку членів комісії мотивувати виставлення балів. Доповнити Кодекс адміністративного судочинства України критеріями судового контролю за дискреційними повноваженнями: пропорційність, розумність, обґрунтованість, неупередженість, послідовність у застосуванні критеріїв, відповідність меті.

По-п'яте, доповнити Кодекс адміністративного судочинства України спеціальними правилами про тягар доказування: відповідач доводить дотримання процедури конкурсу, позивач доводить істотність порушення

та його вплив, за винятком встановлення презумпції істотності для порушень щодо недопуску кандидатів, які відповідають вимогам, або допуску кандидатів, які не відповідають вимогам, або порушення анонімності оцінювання.

По-шосте, внести зміни до Закону України «Про виконавче провадження» шляхом встановлення спеціальних правил виконання рішень у справах щодо державної служби: скорочені строки виконання (п'ять робочих днів), підвищена відповідальність суб'єктів призначення, включаючи звільнення з посади за невиконання судового рішення, стягнення штрафу у розмірі подвійної місячної заробітної плати за кожний місяць прострочення.

Варто наголосити, що запропоновані законодавчі заходи мають бути імplementовані комплексно з урахуванням балансу між ефективним судовим захистом прав державних службовців та стабільністю функціонування державних органів. Реалізація зазначених пропозицій після завершення воєнного стану дозволить усунути виявлені судовою практикою Верховного Суду системні прогалини та підвищити ефективність судового захисту прав державних службовців у контексті подальшого реформування інституту державної служби в Україні відповідно до європейських стандартів публічного адміністрування.

Список використаних джерел

1. Огляд судової практики Верховного Суду у справах щодо державної служби (прийняття на державну службу): Рішення, внесені до ЄДРСР, з лютого 2019 р. до квітня 2025 р. / Верховний Суд. Київ, 2025. 101 с. URL: https://court.gov.ua/storage/portal/supreme/ogliady/Oglyad_VS_derzh_sluzhba_pryiniattia.pdf (дата звернення: 05.12.2025).

2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.

3. Постанова Касаційного адміністративного суду у складі Верховного Суду від 19 липня 2019 р. у справі № 500/2175/18 / Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/83142466> (дата звернення: 04.12.2025).

4. Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 р. № 2747-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 35–36, № 37. Ст. 446.

5. Конституція України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.

6. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 04.11.1950 р., ратифікована Законом України від 17.07.1997 р. № 475/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004 (дата звернення: 05.12.2025).

7. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 08 вересня 2022 р. у справі № 9901/276/19 / Єдиний державний реєстр судових рішень. URL:

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

<https://reyestr.court.gov.ua/Review/106330152> (дата звернення: 04.12.2025).

8. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 03.04.2025 р. у справі № 990/205/24. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/127077657> (дата звернення: 05.12.2025).

9. Постанова Касаційного адміністративного суду у складі Верховного Суду від 17.04.2019 р. у справі № 826/2692/17. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/81215497> (дата звернення: 05.12.2025).

10. Постанова Касаційного адміністративного суду у складі Верховного Суду від 14.07.2022 р. у справі № 640/23171/21. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/105247826> (дата звернення: 05.12.2025).

11. Постанова Касаційного адміністративного суду у складі Верховного Суду від 16.09.2022 р. у справі № 640/2194/20. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/106290384> (дата звернення: 05.12.2025).

12. Постанова Касаційного адміністративного суду у складі Верховного Суду від 13.12.2022 р. у справі № 160/3094/20. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/107845554> (дата звернення: 04.12.2025).

13. Постанова Касаційного адміністративного суду у складі Верховного Суду від 22.10.2021 р. у справі № 520/987/2020. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/100529428> (дата звернення: 04.12.2025).

14. Постанова Касаційного адміністративного суду у складі Верховного Суду від 19.09.2019 р. у справі № 820/4038/18. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/84405872> (дата звернення: 04.12.2025).

15. Постанова Касаційного адміністративного суду у складі Верховного Суду від 17.04.2019 р. у справі № 826/2692/17. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/81215497> (дата звернення: 04.12.2025).

16. Постанова Касаційного адміністративного суду у складі Верховного Суду від 21.12.2019 р. у справі № 820/4712/16 / Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/86504749> (дата звернення: 04.12.2025).

17. Про виконавче провадження : Закон України від 02.06.2016 р. № 1404-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19> (дата звернення: 05.12.2025).

Науковий керівник: Берlach А. І. – д-р юрид. наук, проф., завідувач кафедри службового та медичного права ННІ права Київського національного університету імені Тараса Шевченка, заслужений юрист України.

ЛУПУ Сергій Сергійович,
здобувач ступеня доктора філософії
кафедри державно-правових дисциплін
Міжнародного гуманітарного університету
(м. Одеса, Україна)

ДО ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТИЧНОЇ ПІДСТАВИ МАТЕРІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Фактична підстава будь-якого виду юридичної відповідальності, у тому числі й матеріальної, визначається як вчинення правопорушення або допущення протиправної поведінки, передбаченої законом. Саме фактична підстава встановлює зв'язок між реальними діями та відповідними нормами, якими передбачається юридична відповідальність.

Матеріальна відповідальність як специфічний вид юридичної відповідальності, до якого може бути притягнуто державних службовців, вирізняється насамперед законодавчо встановленими умовами її застосування. Наприклад, відповідно до положень ст.ст. 80-81 Закону України «Про державну службу» [1] матеріальна відповідальність уявляє собою відшкодовану за рахунок держави матеріальну та моральну шкоду, заподіяну фізичним та юридичним особам під час здійснення повноважень. З урахуванням цього, матеріальна відповідальність реалізується виключно шляхом застосування зворотної вимоги (регресу) та за умисно заподіяну шкоду.

У зв'язку з цим, законодавче визначення фактичної підстави матеріальної відповідальності державних службовців вимагає чіткого встановлення переліку діянь, їх ознак, за наявності яких настає матеріальна відповідальність.

Відповідно до положень ч. 1 ст. 80 Закону України «Про державну службу» матеріальна та моральна шкода, заподіяна фізичним та юридичним особам незаконними рішеннями, діями чи бездіяльністю державних службовців під час здійснення ними своїх повноважень, відшкодовується за рахунок держави [1]. У відповідності до цієї норми матеріальна та моральна шкода може бути заподіяна лише «незаконними рішеннями, діями чи бездіяльністю». Отже, фактичною підставою матеріальної відповідальності може бути або незаконне рішення, або незаконна дія, або незаконна бездіяльність.

Відмінним є положення ч. 3 ст. 80 Закону України «Про державну службу», у якому встановлено, що у разі застосування зворотної вимоги (регресу) державний службовець несе матеріальну відповідальність тільки за шкоду, умисно заподіяну його протиправними діями або бездіяльністю [1]. З огляду на це, фактичною підставою матеріальної відповідальності є наявність протиправних дій або бездіяльності. Крім

того, міститься важливе уточнення про те, що ці протиправні дії або бездіяльність повинні бути умисно вчиненими.

В положеннях ч. 1 ст. 81 Закону України «Про державну службу» зазначається про те, що державний службовець зобов'язаний відшкодувати державі шкоду, заподіяну внаслідок неналежного виконання ним посадових обов'язків [1]. У свою чергу в ч. 2 цієї ст. передбачено, що шкодою, заподіяною державним службовцем державі, є також виплачене державою відшкодування шкоди, заподіяної державним службовцем третій особі внаслідок неналежного виконання ним посадових обов'язків [1]. Отже, у наведених положеннях однаково зазначається про шкоду, заподіяну внаслідок неналежного виконання ним посадових обов'язків. У зв'язку з цим, фактична підстава матеріальної відповідальності визначається як неналежне виконання державним службовцем посадових обов'язків.

Таким чином, з аналізу положень ст.ст. 80-81 Закону України «Про державну службу» вбачається декілька варіантів визначення фактичної підстави матеріальної відповідальності державних службовців, зокрема:

- 1) незаконні рішення, дії або бездіяльність;
- 2) протиправні дії або бездіяльність;
- 3) неналежне виконання державним службовцем посадових обов'язків.

Безперечно, всі ці фактичні підстави є взаємопов'язаними та відображають порушення встановлених законодавством вимог щодо прийняття рішень, вчинення дій чи бездіяльності або загалом щодо виконання державним службовцем своїх посадових обов'язків.

У науково-практичному коментарі до Закону України «Про державну службу» звертається увага на те, що «підстава відповідальності – незаконність дій зазначених осіб при виконанні службових обов'язків. Тобто йдеться про порушення порядку та умов здійснення державно-владних, організаційно-розпорядчих, консультативно-дорадчих та інших функцій, які покладені на посадових та службових осіб. Незаконність заподіяння шкоди має бути визнана уповноваженим на те органом: судовим чи адміністративним» [2, с. 631].

Стосовно співвідношення між собою фактичних підстав матеріальної відповідальності державних службовців «незаконних рішень, дій або бездіяльності», «протиправних дій або бездіяльності» та «неналежного виконання державним службовцем посадових обов'язків» необхідно зазначити наступне.

Перші дві фактичні підстави: «незаконні рішення, дії або бездіяльність» та «протиправні дії або бездіяльність» можна було б визнати тотожними, враховуючи співпадіння констатуючої вказівки на суперечність закону, але відсутність рішень як однієї з основних форм зовнішнього вираження діяльності державних органів та відповідно державних службовців, якими, як правило, і завдається матеріальна та

моральна шкоди, унеможливлює це.

Третя фактична підстава «неналежне виконання державним службовцем посадових обов'язків» сформульована максимально широко та повинна включати усі можливі прояви протиправної (незаконної) поведінки державних службовців. Крім того, вказівка на неналежне виконання посадових обов'язків спрощує визначення державного службовця, який заподіяв шкоду, а також на те, що для притягнення до матеріальної відповідальності достатньо неналежного виконання посадових обов'язків.

Разом з тим, якщо визнання дій чи бездіяльності протиправними (незаконними²), до речі, як і визнання протиправними (незаконними) рішень, відповідає основним способам захисту прав, свобод або законних інтересів, встановлених ч. 1 ст. 5 Кодексу адміністративного судочинства України [3], тобто може бути встановлено у судовому порядку, то визнання факту неналежного виконання державним службовцем своїх посадових обов'язків достатньо складно встановити. З урахуванням того, що досліджувані фактичні підстави матеріальної відповідальності встановлюються окремо та під час вирішення питання про притягнення державного службовця до матеріальної відповідальності вже є доведеними та спростуванню не підлягають, їх законодавче закріплення повинно бути узгодженим із положеннями процесуального та процедурного законодавства, якими врегульовано порядок визнання рішень, дій та бездіяльності протиправними (незаконними).

Таким чином, при визначенні фактичної підстави матеріальної відповідальності державних службовців законодавство повинно містити вказівку на усі форми зовнішнього вираження діяльності державних службовців, якими може бути завдано матеріальної та моральної шкоди. У зв'язку з цим, фактичною підставою матеріальної відповідальності державних службовців є протиправні (незаконні) рішення, дії чи бездіяльність, прийняті (вчинені) державним службовцем.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення: 07.09.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#top> (дата звернення 01.12.2025).
2. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимощук, В. А. Дерезь (відп. ред.). Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с.
3. Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 р. № 2747-IV. Дата оновлення: 31.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#top> (дата звернення 01.12.2025).

² При цьому, слід зазначити про тотожність понять «протиправність» та «незаконність», зокрема відповідно до положень ч. 9 ст. 264, ч.ч. 7-9 ст.ст. 266¹, 266² Кодексу адміністративного судочинства України [3].

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

Науковий керівник: Боксгорн А. В. – доктор філософії в галузі права, доцент кафедри державно-правових дисциплін Міжнародного гуманітарного університету.

МАКАРОВ Єгор Олександрович,
студент 2-го курсу, 4 групи факультету прокуратури
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого
(м. Харків, Україна)

АНТИКОРУПЦІЙНІ ІНСТИТУТИ У СИСТЕМІ КОНТРОЛЮ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Сучасна система державної служби України перебуває на етапі глибокого реформування, ключовим напрямом якого є посилення доброчесності та прозорості в діяльності державних службовців, які і є індикатором розвитку суспільства в цілому.

Україна стикається з серйозними та складними проблемами корупції, які заважають розвитку. Особливо на рівні державного управління корупція пронизує багато аспектів суспільного життя, підриваючи принципи законності, справедливості та ефективності. Ці корупційні дії не лише приносять несправедливу вигоду окремим особам та групам, але й знижують довіру громадян до влади, підривають державні інституції та гальмують економічний розвиток країни. Тому боротьба з корупцією стала важливою складовою української національної політики, особливо в контексті європейської інтеграції та виконання міжнародних зобов'язань у цій сфері.

Останніми роками Україна створила потужну систему антикорупційних агентств, до якої входять Національне антикорупційне бюро (НАБУ), Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), Спеціалізована антикорупційна пр.ратура (САП) та Вищий антикорупційний суд (ВАКС). Проте, незважаючи на ці інституційні зміни, успіхи в боротьбі з корупцією залишаються недостатніми через численні системні проблеми, такі як політичний вплив, обмежене фінансування та брак активних дій.

Корупція в публічному управлінні – це коли службові особи зловживають своїми повноваженнями або владою для власної вигоди чи на користь певних груп. Це, звісно, суперечить інтересам суспільства та держави [1]. Саме тому ми маємо звернути увагу на цю проблему, адже завдяки належній роботі антикорупційних інституцій можна запобігти зловживанням владою, зміцнити довіру громадян до органів влади та забезпечити справедливе функціонування державного механізму.

Відповідно до ч. 1 ст. 2 Закону України «Про запобігання корупції»

відносини, що виникають у сфері запобігання корупції, регулюються Конституцією України, міжнародними договорами, згоду на обов'язковість яких надано Верховною Радою України, цим та іншими законами, а також прийнятими на їх виконання іншими нормативно-правовими актами. Також в підпункту «в» п. 1 ч.1 ст. 3 цього ж Закону наведено перелік суб'єктів на яких поширюється його дія. Це – державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, тобто особи, діяльність яких забезпечує належне функціонування держави [2].

У ст. 4 Закону України «Про запобігання корупції» визначено статус Національного агентства з питань запобігання корупції. В частині першій зазначено, що Національне агентство з питань запобігання корупції є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, який забезпечує формування та реалізує державну антикорупційну політику [2]. Отже, саме цей орган є ключовим в питанні реалізації антикорупційної політики загалом і зокрема для державних службовців.

Національного агентства з питань запобігання корупції має декілька напрямків роботи, які включають формування антикорупційної політики, аналіз наявних проблем, розробку Антикорупційної стратегії, моніторинг і координацію виконання міжнародних зобов'язань у сфері формування та реалізації антикорупційної політики. Окремо потрібно виділити навчальну платформу Study.NAZK, яка містить курси з антикорупції та доброчесності для зацікавлених осіб, публічних службовців, АК-уповноважених, освітян та всіх охочих.

Також необхідно згадати про Національне антикорупційне бюро України, яке є центральним органом виконавчої влади із спеціальним статусом, на який покладається попередження, виявлення, припинення, розслідування та розкриття корупційних та інших кримінальних правопорушень, віднесених до його підслідності, а також запобігання вчиненню нових. Завданням Національного бюро є протидія корупційним та іншим кримінальним правопорушенням, які вчинені вищими посадовими особами, уповноваженими на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та становлять загрозу національній безпеці, а також вжиття інших передбачених законом заходів щодо протидії корупції. Відповідно до ч.1 ст. 1 Закону України «Про Національне антикорупційне бюро України» [3].

Також до антикорупційної структури входить Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП), яка забезпечує ефективне розслідування та притягнення до відповідальності високопосадовців, винних у корупційних злочинах.

Заключною з переліку антикорупційних інституцій є Вищий антикорупційний суд (ВАКС), який здійснює правосуддя відповідно до визначених законом засад та процедур судочинства з метою захисту особи, суспільства та держави від корупційних і пов'язаних із ними кримінальних правопорушень та судового контролю за досудовим

розслідуванням цих кримінальних правопорушень, дотриманням прав, свобод та інтересів осіб у кримінальному провадженні, а також вирішення питання про визнання необґрунтованими активів та їх стягнення в дохід держави у випадках, передбачених законом, у порядку цивільного судочинства, а також здійснення правосуддя у справах про застосування санкції, передбаченої п. 1-1 ч. 1 ст. 4 Закону України «Про санкції», у порядку адміністративного судочинства, відповідно до ст. 3 Закону України «Про Вищий антикорупційний суд» [4].

Отже, створення та діяльність в Україні системи спеціалізованих антикорупційних інститутів, таких як НАЗК, НАБУ САП та ВАКС – стало важливим кроком у формуванні ефективного механізму запобігання та протидії корупції. Незважаючи на наявні труднощі, саме їхня узгоджена діяльність спрямована на зміцнення принципів доброчесності у публічній службі, попередження корупційних проявів і забезпечення невідворотності покарання для винних.

Список використаних джерел

1. Огороднійчук М. В., Коваленко Н. В. Антикорупційні заходи у системі державного управління України. *Публічне управління і політика*. 2025. № 6 (10). С. 1–12.
2. Про запобігання корупції : Закон України від 26.10.2014 р. №1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 25.01.2015 р. № 1698-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Про Вищий антикорупційний суд : Закон України від 14.06.2018 р. № 2447-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2447-19#Text> (дата звернення: 01.11.2025).

Науковий керівник: Ковтун М. С. – канд. юрид. наук, доц., доцентка кафедри адміністративного права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого.

МАРУСИК Юлія Олександрівна,
здобувачка освітнього ступеня «бакалавр»
за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»
Хмельницького університету управління
та права імені Леоніда Юзькова
(м. Хмельницький, Україна)

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕСІ УХВАЛЕННЯ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту відкриває нову еру трансформацій не тільки в побутово-суспільному просторі, але й державному управлінні. В умовах зростаючої складності суспільних викликів, а саме від епідемій до кіберзагроз і необхідності підвищення економічної конкурентоспроможності, традиційні методи ухвалення рішень, що ґрунтуються на інтуїції або застарілих даних, стають недостатніми [1].

Основна перевага штучного інтелекту для державного управління у вмінні швидко аналізувати великі масиви даних, що важко піддаються людському опрацюванню та перетворювати їх на дієві висновки [2].

Важливо зрозуміти, що за допомогою сучасних технологій сучасний менеджер може спрогнозувати навантаження на медичні, освітні чи соціальні установи в різних регіонах, дозволяючи уряду заздалегідь, перерозподілити ресурси, мінімізувати черги, оптимізувати бюджетні витрати. Це в свою чергу, як на мене розкриває наступний етап, що суттєво впливає на прийняття рішень та оптимізацію, а саме, раннє виявлення криз. Адже попередній аналіз допомагає за допомогою економічних, соціальних, новинних індикаторів знайти прогалини в соціумі (фінансова напруга, соціальний бунт, стихійні та надзвичайні ситуації) та заздалегідь сформувати план дій, що може допомогти стабілізувати ситуацію.

Попри беззаперечні переваги, необдумане впровадження ШІ несе значні ризики, які вимагають негайного вирішення на найвищому державному рівні.

Найгостріший виклик пов'язаний з непрозорістю алгоритмів. Багато сучасних моделей глибокого навчання працюють як «сірі кардинали», адже вони надають відносно точні результати, хоча алгоритм ухвалення рішення, досі являється невідомим для користувача. Таке ухвалення рішення породжує відсутність звітності. Якщо ШІ рекомендує відмовити громадянину в соціальній допомозі чи достроковому звільненні, державний службовець має бути здатний пояснити логіку цього рішення, відповідно керуватись чинно-правовим нормам.

Варто також врахувати, що системи навчаються на історичних даних, що часто використовують архівні матеріали та поточну ситуацію, що відповідно може порушувати питання дискримінації, соціальної нерівності, упередженості. Часто з ним можна зіткнутися в практичній ситуації, якщо дані про надання кредитів чи вироки суду містять історичні зміщення щодо певних демографічних груп, ШІ неминуче відтворить і посилить цю дискримінацію. Використання упереджених алгоритмів може призвести до інституціоналізації дискримінації, ухвалюючи не просто неефективні, а й несправедливі рішення щодо соціальних послуг, правоохоронної діяльності чи працевлаштування. Звісно, проводячи аудит та постійно стежити за актуальною інформацією, до речі з якою може допомогти штучний інтелект, можна запобігти та вчасно виявити прогалини

«історичного машинного навчання» та скорегувати рішення. Хочу зауважити, що при доступі до нових технологій які спрощують механізм вивчення та прийняття рішення до тих чи інших соціальних секторів, управлінець повинен приймати рішення не тільки на основі висновків ШІ [3].

На наш погляд, одна із тез, що породжує великі суперечки в суспільстві та державному секторі є порушення етики, адже відсутність уніфікованих етичних та правових механізмів контролю є серйозним бар'єром, що може порушувати конституційні та юридичні норми.

Європейський Союз та міжнародна спільнота, визнала нагальність створення уніфікованих правил для управління ризиками, пов'язаними з ШІ, адже трансформаційні підходи несуть ряд соціально-правових викликів, на яких будуть базуватись урядові ухвали в різних країнах світу [4].

Ось декілька базових правил та нормативних рамок, що сприяють прийняттю рішень як на місцевому так і урядовому рівні:

1. Неприйнятний ризик. Системи досить часто можуть маніпулювати соціальною реакцією, що в свою чергу руйнує демократичне сприйняття.

2. Високий ризик або іншими словами суворий контроль. Найчастіше це використовується для критичних сфер, а саме надання медичних, освітніх та соціальних послуг.

3. Обмежений ризик. До цього кейсу підходять системи, що спілкуються з людиною, як чат-бот або інші платформи, що створюють контент на основі опитування. Варто усвідомити та попередити користувача про використання ШІ.

Такий досвід демонструє використання ефективного впровадження сучасних технології в державному секторі, що буде гарантувати права і безпеку громадян.

Звісно, зараз вже існують практичні застосування, які демонструють високу ефективність, щодо ухвал рішень, а саме оптимізація громадського простору. У великих містах (наприклад, Сінгапур, Барселона) ШІ використовується для оптимізації міського планування та управління критичною інфраструктурою. В свою чергу, це аналізує проблеми трафіку міста, архітектурного проектування та міського облаштування, що є пріоритетним концептом комфорту громади [5].

Також варто зазначити, що використання ШІ допомагає чиновникам та управлінцям у прийнятті рішень що стосуються планування бюджету, прогнозуванням ризиків інфляції та динаміки ринку праці. Зауважую, що такі рішення є раціональними, адже вони базуються на чіткому аналізі без емоційного сприйняття ситуації, що краще впливатиме та нестиме кращі наслідки, як для громади так і для урядового сектору.

Використання штучного інтелекту в державному управлінні є незворотнім процесом, який відкриває перспективу створення більш ефективних, справедливих систем управління. Штучний інтелект -

потужний інструмент, що може розглядатись як на благо, так і на шкоду. Тому, завдання державного управління є забезпечення його застосування в межах принципів верховенства права, етичних норм та суспільної відповідальності, аби технологічний процес працював на користь усіх громадян.

Список використаних джерел

1. Medaglia R., Mikalef P., Tangi L. Artificial Intelligence in Government: Research Directions and Challenges. *Government Information Quarterly*. 2024.
2. Dziundziuk A., Boiko V., Kuzmenko O. Artificial Intelligence in Public Administration: Opportunities and Threats. *Journal of Public Governance and Policy*. 2024. URL: <https://www.researchgate.net/publication/381048312>.
3. Кузьменко О. Етичні та правові аспекти використання штучного інтелекту в державному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2025. № 2. URL: <https://vadnd.gov.ua>.
4. European Commission. Ethical and Legal Framework for Artificial Intelligence in the European Union. Brussels: Publications Office of the European Union, 2024.
5. Соколік І. Застосування систем штучного інтелекту у публічному секторі України: виклики прозорості. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2025. № 3. С. 112–121.

Науковий керівник: Юричина І. А. – старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова.

МАХНО Аліна Анатоліївна,
аспірантка кафедри службового та медичного права
Навчально-наукового інституту права
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(м. Київ, Україна)

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПРИНЦИП ПОЛІТИЧНОЇ НЕУПЕРЕДЖЕНОСТІ: ДОКТРИНАЛЬНА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ

Політична неупередженість є важливою передумовою та гарантією належного виконання публічно-службових повноважень публічними службовцями. Необхідність дотримання цієї засади закріплюється в актах права різного рівня – від міжнародно-правових до національного службового законодавства. Значною мірою легалізація принципу політичної неупередженості в Україні є продовженням європейської

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

традиції правового закріплення статусу публічних службовців. Водночас в українському законодавстві та правовій доктрині використовуються різні поняття, які окреслюють необхідність здійснення публічними службовцями службових повноважень без впливу політичних мотивів, що зумовлює потребу у їх розмежуванні. Крім того, дотримання в Україні принципу політичної неупередженості подекуди стикається з викликами, про що свідчать звіти міжнародних організацій [1]. Поглиблення масштабів цієї проблеми зумовлене збройною агресією РФ та, як наслідок, змінами порядку функціонування публічної служби в умовах правового режиму воєнного стану.

Аналіз доктринальних положень свідчить про те, що нерідко у наукових працях, присвячених висвітленню сутності принципу політичної неупередженості у сфері публічної служби, вчені вдаються до характеристики змісту цього принципу без артикуляції авторської доктринальної дефініції, а лише апелюючи до норм вітчизняного законодавства [2].

На противагу такому підходу, Н. С. Панова зазначає, що політична неупередженість у сфері державної служби – це здійснення державними службовцями їх службових повноважень без урахування політичних мотивів чи обставин, які не стосуються предмета їх службової діяльності, особистої прихильності або неприязні до будь-яких осіб, особистих політичних поглядів чи переконань [3, с. 144]. С. В. Ківалов відмежовує поняття «політична неупередженість» від поняття «безпартійність». На його переконання, зміст поняття «безпартійність» є найбільш обмежуючим, оскільки висуває до державних службовців вимогу взагалі не бути членами політичних партій чи політичних рухів. Водночас поняття «політична неупередженість» є більш «м'яким» за змістом і фактично дозволяє державним службовцям бути членами політичних партій, хоча не дозволяє демонструвати їх політичну належність у процесі виконання службових обов'язків [4, с. 12].

У свою чергу С. А. Федчишин наголошує, що політична неупередженість державної служби пов'язана з необхідністю дотримання вимог: 1) щодо політичної лояльності (службовець зобов'язаний виконувати законні накази, розпорядження та доручення незалежно від своїх політичних переконань); 2) щодо демонстрації політичного ставлення (службовець не повинен демонструвати свої політичні погляди); 3) щодо суміщення з депутатським мандатом (для службовців категорії «А»); 4) щодо використання службового становища (забороняється використовувати службове становище в політичних цілях); 5) щодо участі у виборах (службовець зобов'язаний повідомити керівника державної служби про свою реєстрацію кандидатом у депутати); 6) щодо участі у страйках (службовцю заборонено організовувати і брати участь у страйках і агітації, крім передбачених Законом випадків) [5, с. 126].

Окреслені доктринальні підходи узгоджуються з трактуванням принципу політичної неупередженості, викладеному у міжнародно-правових актах. Зокрема, у Міжнародному кодексі поведінки державних посадових осіб, ухваленому Генеральною Асамблеєю ООН 1996 р., закріплено підхід, відповідно до якого обмеження публічних службовців на участь у політичній діяльності не є абсолютним. Так, у п. 11 цього акта зазначається, що державні посадові особи можуть брати участь у політичній діяльності поза рамками їх офіційних обов'язків у відповідності до законів та адміністративних положень таким чином, щоб не підірвати віру громадськості в неупереджене виконання ними своїх функцій і обов'язків [6]. Про необхідність запобігання впливу політичних поглядів на діяльність державних службовців, що створюють перешкоди щодо законної політики, рішень і дій державної влади, наголошено також у Рекомендації № R(2000)10 Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців [7]. У європейських принципах державного управління Програми SIGMA серед аспектів прояву досліджуваного принципу зроблено акцент на порядку добору кандидатів на посади державної служби. Зокрема, наголошено, що орган державного управління має набирати на роботу компетентних людей на основі заслуг і рівних можливостей. Тому відбіркові комісії мають здійснювати оцінювання кандидатів відповідно до вимог посади, без конфлікту інтересів і політично незаангажованих (принцип 9 (f)) [8, с. 23].

На підставі комплексного порівняння міжнародно-правового регулювання та доктринальних підходів до визначення сутності принципу політичної неупередженості публічної служби можемо виокремити його ознаки: 1) відносний характер – цей принцип не встановлює повної заборони на участь у політичній діяльності; 2) суб'єктна диверсифікація – ступінь накладення обмежень залежить від категорії публічної служби; 3) обмежена темпоральна дія – принцип застосовується до публічних службовців лише під час здійснення ними службових повноважень; 4) превентивний характер – мета застосування полягає у попередженні протиправного впливу на функціонування інституту публічної служби та підтримання довіри до нього громадськості.

Водночас з втіленням цього принципу на практиці в Україні прослідковуються певні проблеми. Зокрема, Програма SIGMA вбачає проблему з дотриманням політичної неупередженості в діяльності державних службовців через незастосування конкурсного відбору на посади державної служби під час воєнного стану. Така практика «не забезпечує професійного і вільного від політичного впливу управління державною службою» [1, с. 102]. Існування такого виклику для державної служби також пов'язане з тим, що з метою запобігання політично вмотивованим звільненням державні службовці прагнуть зберігати лояльність суб'єкту призначення, що потенційно має негативний вплив на неупередженість виконання службових повноважень. У зв'язку з цим

вважаємо, що окреслений фактор ризику має бути взятий до уваги під час розробки Стратегії реформування державного управління на 2026–2030 роки.

Вітчизняна правова доктрина та нормативно-правова база формально забезпечують закріплення європейського підходу до розуміння сутності принципу політичної неупередженості публічної служби. Водночас практика його втілення не є досконалою. Тому теоретичні напрацювання вітчизняних науковців та кращі європейські практики мають бути враховані під час нормотворчого процесу з вироблення рамкових документів у сфері реформування державного управління.

Список використаних джерел

1. Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Програма SIGMA. 2023. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8_SIGMA_\(%D1%83%D0%BA%D1%80\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8_SIGMA_(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf). (дата звернення: 29.11.2025).

2. Корнута Л. М. Принцип політичної неупередженості в системі принципів державної служби. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2016. № 5. URL: http://apnl.dnu.in.ua/5_2016/18.pdf. (дата звернення: 29.11.2025).

3. Панова Н. С. Політична неупередженість державного службовця як гарантія ефективності та стабільності державної служби. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2017. Вип. 47. Т. 2. С. 144–147. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b50d538a-1322-4147-a660-3191dada5038/content> (дата звернення: 29.11.2025).

4. Ківалов С. В. Принципи державної служби у новому Законі «Про державну службу». *Актуальні проблеми держави і права*. 2012. С. 7–16. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3435ca85-6c3b-427c-a438-0c067e680adb/content> (дата звернення: 29.11.2025).

5. Федчишин С. А. Правообмеження державних службовців щодо партійної належності: українська модель в умовах упровадження європейських стандартів. *Amparo*. Спецвипуск. 2022. Т. 2. С. 123–129. URL: <https://law.journalsofznu.zp.ua/archive/visnik-spec-2-2022/18.pdf> (дата звернення: 29.11.2025).

6. Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб від 23 липня 1996 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_788#Text (дата звернення: 29.11.2025).

7. Рекомендація № R(2000)10 Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців (прийнята Комітетом міністрів на 106 сесії 11 травня 2000 р.). URL: https://archives.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/Rekomend_poved

[DS.pdf](#) (дата звернення: 29.11.2025).

8. OECD (2023). The Principles of Public Administration, OECD. Paris. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf> (дата звернення: 29.11.2025).

Науковий керівник: *Проневич О. С.* – д-р юрид. наук, проф., професор кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

МАХНО Владислав Анатолійович,
аспірант кафедри службового та медичного права
Навчально-наукового інституту права
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
(м. Київ, Україна)

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИНЦИПУ ГЕНДЕРНОГО ПАРИТЕТУ ЯК ЕЛЕМЕНТ РОЗБУДОВИ ІНКЛЮЗИВНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Питання забезпечення інклюзивного підходу в управлінні людськими ресурсами вже стало класичним у сучасному суспільному дискурсі. Політика рівного доступу громадян до відповідних посад, створення належних умов для безперешкодного здійснення ними своїх трудових обов'язків а також можливостей для кар'єрного зростання є безумовним внутрішнім імперативом цивілізованої та демократичної держави. Більше того, євроінтеграційний вектор розвитку нашої країни ставить перед нею відповідну задачу, яка є об'єктивно необхідною та має бути виконаною.

Забезпечення гендерного паритету в системі публічної служби України неможливе без впровадження інклюзивних підходів. Така національна політика дозволить залучити до своїх лав найбільш професійних, вмотивованих та ефективних осіб, які зможуть забезпечити сталий розвиток України як в умовах війни, так і в період післявоєнної відбудови. Впровадження високопрофесійного штату публічних службовців є екзистенційною необхідністю в умовах постійної небезпеки для існування нашої країни.

Інклюзивний підхід у публічній службі передбачає впровадження та реалізацію на практиці ідей, що кожна особа повинна мати можливість користуватися ідентичними або максимально подібними благами, брати однакову участь у відповідній діяльності та отримувати належну винагороду [1]. В той же самий час забезпечення гендерного паритету в публічній службі передбачає забезпечення рівних прав, обов'язків та можливостей для усіх осіб незалежно від їхньої статі [2]. Де-факто ці два

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

визначення несуть подібний зміст та є взаємопов'язаними. Реалізація гендерних підходів та політики недопущення дискримінації приведе до інклюзивної публічної служби, а інклюзивні підходи, в свою чергу, дозволять побудувати гендерний паритет в середині цієї системи.

Забезпечення інклюзивної публічної служби через виконання відповідних гендерних політик можливо досягнути шляхом реалізації ряду заходів. Перш за все, це розробка та впровадження гнучких умов праці, які б враховували індивідуальні потреби працівників. Це дозволить знайти баланс між роботою та особистим, сімейним життям, що може бути критичним для осіб, які виховують дітей або мають членів родини, які потребують особливого догляду. Дана практика є особливо актуальною враховуючи реалії сучасного конфлікту, коли ветерани повертаються до своїх сімей після тяжких поранень і потребують постійного піклування. По-друге, частою рекомендацією є збільшення представництва жінок на керівних посадах у всіх сферах публічної служби. Статистичні дані демонструють, що станом на 2024-2025 роки представництво жінок в органах публічної служби є переважно паритетним: жінками є близько 75% державних службовців України, 20% народних депутатів, 54% суддів місцевих та апеляційних судів, а також 23,5% складу Кабінету Міністрів України [3-6]. В той же самий час гендерне представництво на вищих ланках помітно відрізняється: з 555 суддів, які обіймають посаду голови суду жінками є 39,6%, а серед державних службовців категорії "А" жінки складають лише близько 30% [5; 7]. Такі дані демонструють, що зі збільшенням авторитетності посади відсоток жінок зменшується, що може вказувати на потенційну наявність "скляної стелі". В той же час потрібно бути обережними із номінальним збільшенням гендерного представництва чоловіків та/або жінок в органах публічної служби, оскільки це може призвести до ряду серйозних проблем. По-третє, необхідно виключити всі дискримінаційні елементи при визначенні розмірів заробітної плати та інших додаткових фінансових заохочень. До прикладу, преміювання державних службовців є дискрецією керівництва, а отже може залежати від його суб'єктивних вподобань та переконань, що потенційно може призвести до дискримінації в оплаті праці за ознакою статі [8].

Всі вищенаведені дії мають покращити поточний стан реалізації національної гендерної політики, побороти причини та наслідки дискримінації за ознакою статі, а також побудувати інклюзивне середовище, яке б збільшило престижність публічної служби в Україні.

Окремо важливо наголосити на проблематиці впровадження інклюзивних заходів та провідних гендерних практик в систему публічної служби України. Перш за все, плани та програми, ціллю яких є реалізація вищенаведених ідей, не знаходять свого повного та ефективного впровадження. Це пояснюється відсутністю детально розбудованої української гендерної доктрини, яка б не просто копіювала положення

американської або європейської концепції, а враховувала вітчизняну специфіку, історичний контекст, культурні особливості та поточний стан реалізації. Іншою проблемою, яка не дає можливості швидко впроваджувати якісні гендерні практики є низький рівень поінформованості публічних службовців щодо цих питань. Особливо критичною є ситуація, коли відсутність розуміння поточного стану справ призводить не непрофесійного керівництва, яке може не лише не вирішити проблеми, але і породити нові. Не можна ігнорувати і суб'єктивний людський фактор, коли працівники та/або керівництво буквально відмовляються (публічно чи латентно) впроваджувати та виконувати такі практики через наявність власних інтересів, специфіку світогляду або інші непрофесійні підстави. Такий підхід може “прикриватися” формальним виконанням планів з досягнення інклюзивного робочого простору, коли реалізація національної гендерної політики де-факто не призводить до покращення реального стану речей. Питання плинності кадрів може бути як позитивним моментом, у випадку, коли непрофесійні службовці замінюються достойними особами, так і негативним, якщо ситуація зворотна [9].

Окремо важливо звернути увагу на таку проблему як відсутність постійних, системних та проаналізованих даних, які б містили відповідні гендерні зрізи. Для розробки якісної доктрини запровадження гендерного паритету та інклюзії в публічній службі необхідно забезпечити безперервний потік актуальних аналітичних матеріалів. Для повноти звітів важливо, щоб цим займалися самі державні структури або неурядові організації з безпосереднім менторством та підтримкою держави. Остання має надати доступ до власних ресурсів збору та опрацювання даних, до яких інші суб'єкти не мають доступу.

Отже, на основі всього вищенаведеного можемо констатувати, що розбудова інклюзивної публічної служби без забезпечення гендерного паритету в цій системі неможливе, це взаємозалежні речі. Важливо впровадити такі практики як гнучкі умови праці, збалансування гендерного представництва на керівних посадах шляхом боротьби зі “скляною стелею”, а також виключити всі дискримінаційні елементи при визначенні розмірів заробітної плати. В той самий час існує ряд проблем у цій сфері: відсутність уніфікованої національної гендерної доктрини, низький рівень поінформованості публічних службовців в питаннях впровадження гендерного паритету та фіктивність виконання державних програм із забезпечення інклюзії.

Список використаних джерел

1. Inclusion. *Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/inclusion> (дата звернення: 26.11.2025).
2. Gender Equality. *Sciende Direct*. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/medicine-and-dentistry/gender-equality> (дата звернення: 26.11.2025).

3. 75 % держслужбовців в Україні – жінки. *Судово-юридична газета*. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/296876-75-gossluzhaschikh-v-ukraine-zhenschiny> (дата звернення: 27.11.2025).

4. Більше жінок, молоді та без knobkodavstva: аналітики розповіли про Верховну Раду дев'ятого скликання. *ZMINA*. URL: <https://zmina.info/news/bilshe-zhinok-molodi-ta-bez-knobkodavstva-analityky-rozpovily-pro-verhovnu-radu-devyatogo-sklykannya/> (дата звернення: 27.11.2025).

5. Узагальнення гендерного складу апеляційних та місцевих судів України, Державної судової адміністрації України та її територіальних управлінь станом на 1 липня 2024 р.. *Державна судова адміністрація України*. URL: https://court.gov.ua/storage/portal/dsa/gender/uzag_gender_01_07_24.pdf (дата звернення: 27.11.2025).

6. Кабінет Міністрів України. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/uryad-ta-organi-vladi/team> (дата звернення: 27.11.2025).

7. В Україні жінки недостатньо представлені у вищих сферах управління – Катерина Левченко. *ZMINA*. URL: <https://zmina.info/news/v-ukrayini-zhinky-nedopredstavleni-u-vyshhyh-sferah-upravlinnya-uprovnovazhena-z-gendernoyi-polityky-kateryna-levchenko/> (дата звернення: 27.11.2025).

8. Правові інструменти ОЕСР з питань гендерної рівності та їхнє значення для України. Частина 1. *Юрфем*. URL: <https://jurfem.com.ua/pravovi-instrumenty-oecd-ch-1/> (дата звернення: 27.11.2025).

9. Сучасні тенденції розвитку і практики ґендерно орієнтованого бюджетування на світовому, європейському та національному рівнях. *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Сучасні_тенденції_розвитку_і_практики_ґОБ.pdf (дата звернення: 27.11.2025).

Науковий керівник: *Мацелюх І. А.* – д-р юрид. наук, проф., професор кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

МЕЛЬНИКОВИЧ Софія Вікторівна,
студентка 2-го курсу факультету прокуратури
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого
(м. Харків, Україна)

АДМІНІСТРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Адміністративна відповідальність публічних службовців є особливим різновидом юридичної відповідальності, що виникає у зв'язку з виконанням ними владних і організаційно-розпорядчих повноважень. На відміну від відповідальності пересічних громадян, вона тісно поєднана з їхнім спеціальним правовим статусом, що визначається законами України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про Національну поліцію», «Про запобігання корупції» та іншими нормативно-правовими актами. Публічний службовець виступає не лише як фізична особа, а як носій публічної влади, тому вимоги до його поведінки є значно суворішими, а відповідальність – комплекснішою та багаторівневою [3].

Нормативно-правові засади адміністративної відповідальності визначаються Кодексом України про адміністративні правопорушення, який містить як загальні склади, що можуть бути вчинені будь-якою посадовою особою, так і спеціальні склади, адресовані саме службовцям. Особливу роль відіграє антикорупційне законодавство, передусім Закон України «Про запобігання корупції», який встановлює адміністративні стягнення за порушення правил фінансового контролю, конфлікту інтересів, обмежень щодо подарунків, сумісництва та інших етичних норм публічної служби. Унаслідок цього адміністративна відповідальність забезпечує дотримання стандартів доброчесності та прозорості в діяльності державних органів [1].

Специфічною особливістю є визначення суб'єкта відповідальності, оскільки в різних нормативних актах використовуються терміни «службова особа», «посадова особа», «публічний службовець», «особа, уповноважена на виконання функцій держави». Неузгодженість цих термінів спричиняє колізії в правозастосуванні, що нерідко стає підставою для скасування судових постанов або тривалих спорів щодо наявності спеціального суб'єкта складу правопорушення. Суди вимушені застосовувати системне й телеологічне тлумачення, об'єднуючи норми КУпАП із нормами антикорупційного та службового законодавства [2].

Види адміністративних правопорушень публічних службовців охоплюють корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення, порушення правил публічного управління, недотримання процедурних строків, незаконну відмову у наданні адміністративних послуг, порушення бюджетної та фінансової дисципліни, а також порушення спеціальних режимів, зокрема в умовах воєнного чи надзвичайного стану. Ці діяння становлять підвищену суспільну небезпеку, оскільки прямо впливають на реалізацію прав громадян та довіру до держави.

Порядок притягнення публічних службовців до адміністративної відповідальності відзначається особливою процесуальною структурою. Протоколи щодо таких правопорушень нерідко складають спеціалізовані органи: НАЗК, органи державного фінансового контролю, наглядові чи правоохоронні органи. Окрім адміністративного провадження, зазвичай

проводиться й внутрішнє службове розслідування, що може призвести до дисциплінарної відповідальності. Це створює ситуацію множинної відповідальності, яка хоч і не порушує принципу «ne bis in idem», однак потребує більшої узгодженості процедур [4, с. 13].

Сучасне законодавство демонструє прагнення до реформування інституту адміністративної відповідальності публічних службовців відповідно до європейських стандартів доброчесності. Водночас існує низка проблем: фрагментарність правового регулювання, нечіткість санкцій, складність доказування, короткі строки давності та неузгодженість термінів. Це знижує ефективність притягнення службовців до відповідальності та створює ризики уникнення покарання навіть за системні порушення. Перспективи удосконалення інституту адміністративної відповідальності пов'язані з необхідністю кодифікації норм, розроблення єдиного понятійного апарату, диференціації санкцій залежно від рівня посади та тяжкості наслідків, а також унормування взаємодії адміністративної й дисциплінарної відповідальності. Крім того, важливим напрямом є підвищення етичної культури та професійної компетентності службовців, що має зменшити рівень правопорушень і посилити довіру громадян до органів влади.

Список використаних джерел

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон України від 07.12.1984 р. № 8073-Х. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1984. № 51. Ст. 1122.
3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.
4. Коломоєць Т. Конституційні засади дисциплінарної відповідальності державних службовців. *Право України*. 2023. С. 12–28.

Науковий керівник: Ковтун М. С. – канд. юрид. наук, доц., доцентка кафедри адміністративного права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого.

НАЗАРЕНКО Олександра Павлівна,
студентка 3-го курсу інституту права та безпеки
Одеського державного університету внутрішніх справ
(м. Одеса, Україна)

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ СТАТУС ТА ГАРАНТІЇ ЮРИДИЧНОЇ СИЛИ ЕЛЕКТРОННИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

Сучасний етап реформування публічного управління в Україні характеризується широким упровадженням електронних адміністративних послуг як ключового інструмента цифровізації державного сектору. Перехід до електронної форми надання послуг зумовлений потребою підвищити ефективність взаємодії між громадянами та органами влади, зменшити адміністративні бар'єри, забезпечити прозорість та оперативність процедур. У цьому контексті особливого значення набуває визначення адміністративно-правового статусу електронних публічних послуг, а також аналіз гарантій їх юридичної сили, що прямо впливають на легітимність та визнання результатів таких послуг у правовому полі.

Адміністративно-правовий статус електронних адміністративних послуг слід розуміти як закріплену у законодавстві систему правових характеристик, що визначають їхній зміст, порядок надання, юридичні наслідки та вимоги до суб'єктів взаємодії. Він охоплює сукупність норм, що регулюють функціонування електронних інформаційних систем, процедури ідентифікації та автентифікації користувачів, формування, передачу й зберігання електронних документів, а також відповідальність державних органів за результат наданої послуги. Міністерство цифрової трансформації України, разом із іншими органами виконавчої влади, виступає основним суб'єктом, що формує політику та нормативну базу у сфері електронних послуг, зокрема через розвиток платформи «Дія» та впровадження принципів «держави у смартфоні» [1, с. 145].

Особливої уваги потребує правовий механізм надання електронних адміністративних послуг, що включає чітку та формалізовану процедуру: подання електронного запиту, проходження електронної ідентифікації (за допомогою КЕП, BankID, MobileID тощо), обробку запиту органом влади, а також формування електронного документа як результату. Такий документ має визнаватися еквівалентним паперовому носію за умови відповідності вимогам законів України «Про електронні довірчі послуги» та «Про електронні документи та електронний документообіг». Зокрема, застосування кваліфікованого електронного підпису гарантує автентичність і цілісність документа, а використання захищених каналів зв'язку – його належне передання та збереження.

Гарантії юридичної сили електронних адміністративних послуг включають комплекс норм, які забезпечують визнання електронних документів органами влади, судами та іншими суб'єктами правовідносин. Основним елементом правових гарантій виступає принцип рівності юридичної сили електронної та традиційної письмової форми, закріплений у національному законодавстві. Юридична сила електронних документів базується на трьох ключових компонентах: надійній ідентифікації заявника, захисті інформації та підтвердженні часу створення документу (time-stamping). Важливим є й те, що електронні системи адміністративних послуг повинні відповідати вимогам

кібербезпеки та технічним стандартам, що забезпечують непідробність даних та запобігають несанкціонованому втручанню [2].

Не менш важливою гарантією є процесуальна захищеність користувачів електронних послуг. Законодавство передбачає можливість оскарження рішень або бездіяльності органів влади, що виникають у процесі надання електронних послуг, у адміністративному й судовому порядку. Це включає право на перегляд результату послуги, повторне подання документів або подання скарги у разі технічних збоїв або порушення строків. Така процедура виступає необхідним інструментом забезпечення довіри громадян до електронних сервісів, а також підвищує рівень підзвітності суб'єктів владних повноважень [3]. Окрему роль відіграє стандартизація та уніфікація підходів до надання електронних адміністративних послуг, зокрема впровадження єдиних технічних вимог, протоколів обміну даними та реєстрів. Розбудова інтегрованої інфраструктури, що охоплює Єдиний державний вебпортал електронних послуг, державні реєстри, системи електронної ідентифікації та електронного документообігу, створює необхідні умови для забезпечення юридичної значущості електронних транзакцій. Важливим також є розвиток міжвідомчої взаємодії, яка дозволяє органам влади самостійно запитувати необхідні дані, зменшуючи потребу в паперових довідках [4].

Отже, адміністративно-правовий статус електронних адміністративних послуг ґрунтується на комплексному нормативно-правовому регулюванні, яке охоплює як організаційні аспекти надання послуг, так і вимоги до електронних документів, технічних систем та відповідальності суб'єктів владних повноважень. Гарантії юридичної сили електронних послуг забезпечуються завдяки системі електронних довірчих послуг, кіберзахисту, процесуальним механізмам оскарження та регламентованим процедурам ідентифікації. Сукупність цих елементів формує основу довіри громадян до електронної взаємодії з державою та створює умови для подальшого розвитку цифрового врядування в Україні.

Список використаних джерел

1. Білобров Т. В. Адміністративно-правовий статус Департаменту кіберполіції Національної поліції України : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ : Національна академія внутрішніх справ, 2020. С. 145–150.
2. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 32. Ст. 409.
3. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 5. Ст. 31.
4. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 36. Ст. 275.

Науковий керівник: *Коропатов О. М.* – канд. юрид. наук, доц., доцент кафедри адміністративно-правових дисциплін інституту права та безпеки Одеського державного університету внутрішніх справ.

НЕЧМОГЛОД Альона Віталіївна,
студентка 2-го курсу факультету прокуратури
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого
(м. Харків, Україна)

ПРИНЦИП ПОЛІТИЧНОЇ НЕУПЕРЕДЖЕНОСТІ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Адміністративне право регулює взаємовідносини між державою та громадянином, де ключовим фактором забезпечення верховенства права й справедливості у державному управлінні виступає політична неупередженість. За відсутності цього принципу кожне адміністративне рішення ризикує перетворитися на засіб політичної вигоди, а не діяти в рамках законності. Політична неупередженість передбачає чіткий поділ політичних функцій, пов'язаних із формуванням політики, і адміністративних функцій, спрямованих на її виконання. Такий розподіл є фундаментальним для забезпечення меритократії та стабільності державного апарату.

Україна перебуває перед проблемою політизації адміністративних функцій, коли посадовці можуть використовувати свої повноваження задля інтересів окремих політичних сил, що порушує принципи законності, справедливості та ефективності. Подібні дії не лише підривають довіру громадян до державних структур, але й уповільнюють поступ країни. У світлі цього, забезпечення політичної нейтральності набуває особливого значення в українській національній політиці, особливо з огляду на європейську інтеграцію та виконання міжнародних зобов'язань у сфері ефективного управління. Дослідження має на меті розглянути суть принципу політичної нейтральності, окреслити його законодавчі гарантії, передбачені Законом України "Про державну службу" [2], а також проаналізувати системні труднощі при його впровадженні на практиці.

Ефективна імплементація принципу політичної неупередженості серед державних службовців досягається впровадженням системи регуляторних обмежень їхньої політичної діяльності та забезпеченням належного рівня професійного захисту. Основні складові забезпечення цього принципу включають:

Обмеження на використання службового становища. Державним службовцям заборонено використовувати свій офіційний статус, а також матеріальні, фінансові або інформаційні ресурси, отримані у процесі

виконання професійних обов'язків, для проведення політичної агітації, залучення до пропагандистської діяльності чи підтримки певних політичних сил або кандидатів.

Це правило корелює з положеннями Закону України «Про запобігання корупції», що регулює недопущення зловживання службовим становищем [3].

Заборона партійного членства для вищого керівного складу (Категорія «А»). Посадовці, які займають стратегічно важливі позиції, зокрема державні секретарі та керівники апаратів, підпадають під абсолютну юридичну заборону членства в будь-яких політичних партіях [2]. Такий підхід забезпечує максимальний рівень політичної нейтральності тих осіб, які відповідають за розробку та реалізацію державної політики.

Забезпечення балансу між громадянськими правами і професійними обов'язками. Цей баланс досягається завдяки поєднанню права державних службовців, як громадян, вільно висловлювати свої політичні переконання у неробочий час і поза контекстом службової діяльності, з їхньою обов'язковою стриманістю від політичної активності під час виконання адміністративних функцій [5].

Гарантії принципу меритократії. Ключовим механізмом утвердження неупередженості в системі державної служби є запровадження конкурсного добору та кар'єрного просування виключно на основі професійних заслуг. Це дозволяє мінімізувати вплив політичних зв'язків і унеможливити використання адміністративних посад для реалізації політичних інтересів чи винагород [2].

Механізми захисту від політичного тиску. Державне законодавство, включаючи Конституцію України [1], передбачає комплекс заходів, покликаних захистити службовців від неправомірних рішень, таких як переведення на нижчу посаду, звільнення або інші форми впливу, пов'язані з відмовою брати участь у політичній діяльності або проявом політичної неояльності. Таким чином забезпечується їхня професійна автономність і сталість інституційної незалежності.

Незважаючи на нормативне закріплення принципу політичної неупередженості, його практична імплементація в Україні стикається з низкою системних викликів, які потребують поглибленого адміністративно-правового регулювання та інституційного вдосконалення.

По-перше, суттєвою проблемою є «політизація» вищих адміністративних посад. Основна труднощі полягають у відсутності чіткого розмежування між політичними посадами (зокрема, позиціями міністрів і їхніх заступників, які регулюються Законом України «Про Кабінет Міністрів України», та вищими адміністративними позиціями державної служби категорії «А» (наприклад, державними секретарями)) [4]. Недостатність такого поділу спричиняє фактичний вплив політичних команд на

прийняття управлінських рішень стратегічного значення. Це, у свою чергу, створює ризики нестабільності професійного державного апарату шляхом звільнення або заміни кадрів після політичних змін, порушуючи принцип стабільності державної служби.

По-друге, існує проблема адміністративного тиску та непрямой дискримінації. Державні службовці можуть зазнавати прихованого політичного впливу, який спрямований на прийняття рішень в інтересах окремих політичних сил. Водночас зберігається ймовірність дискримінації службовців через їхню політичну нелояльність. Такий тиск має латентний характер і складно піддається доказовій базі у рамках дисциплінарного провадження, що ускладнює захист принципу рівності та об'єктивності у публічному адмініструванні.

Третім суттєвим викликом є труднощі у доведенні факту політичної упередженості при виконанні професійних обов'язків або прийнятті управлінських рішень. Інституційні дії службовців часто мають зовні законний вигляд, однак можуть бути детерміновані партійною доцільністю чи особистими інтересами певної групи впливу. Це ускладнює встановлення незаконності таких дій та їх відповідність принципам доброчесності чи нейтральності.

Нарешті, недостатня інституційна стійкість окремих державних органів породжує додаткові ризики. Відсутність фінансової незалежності та недостатньо розвинений інституційний потенціал роблять ці органи більш вразливими до зовнішнього впливу з боку політичних або економічних суб'єктів. Такий стан суттєво підриває їхню здатність забезпечувати об'єктивне, неупереджене та ефективне виконання покладених функцій.

Для подолання означених викликів необхідно вдосконалювати правове регулювання, зміцнювати інституційну автономію ключових органів влади та впроваджувати механізми ефективного контролю за дотриманням принципу політичної неупередженості.

Принцип політичної неупередженості є базовою складовою системи публічного управління та ключовою умовою для забезпечення верховенства права [1] та сталого функціонування демократичної держави.

Значення цього принципу: Дотримання політичної неупередженості відіграє вирішальну роль у формуванні професійної, компетентної та результативної державної служби, здатної ефективно діяти в умовах демократичних трансформацій.

Розмежування функцій: Для посилення принципу неупередженості необхідно удосконалити законодавчі механізми, що забезпечують незалежність державної служби [2]. Зокрема, це передбачає чітке встановлення критеріїв розмежування між політичними функціями (формування політики) та адміністративними завданнями (реалізація політики).

Інституційний захист: Слід посилювати механізми захисту державної служби від будь-яких форм неправомірного політичного впливу. Важливо також забезпечити невідворотність дисциплінарної відповідальності за порушення норм політичної нейтральності.

Перспективи розвитку: Лише державна служба, що позбавлена політичної заангажованості й функціонує виключно на основі законодавства та професійних заслуг, здатна ефективно захищати публічні інтереси. Це сприятиме зміцненню довіри громадян до органів влади та успішній реалізації стратегічних завдань держави.

Список використаних джерел

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.
3. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056.
4. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 р. № 794-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 22. Ст. 745.

Науковий керівник: Ковтун М. С. – канд. юрид. наук, доц., доцентка кафедри адміністративного права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого.

НОВИЦЬКИЙ Ярослав Олександрович,
студент 4-го курсу денної форми здобуття освіти
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 081 «Право» освітньої програми «Право»
Навчально-наукового інституту права
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка
(м. Київ, Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРАВОВОГО СТАТУСУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯ ЯК СУБ'ЄКТА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап державотворення в Україні, що відбувається в умовах відсічі збройній агресії, вимагає фундаментального переосмислення місця військовослужбовця в системі суб'єктів публічної адміністрації. Інтеграція України до євроатлантичного безпекового простору зумовлює необхідність трансформації правового статусу військовослужбовця від радянської моделі об'єкта жорсткого

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

підпорядкування до наділеного гідністю та правами суб'єкта публічно-службових відносин. Наріжним каменем правової культури держав-членів НАТО є пошук балансу між ефективністю виконання бойових завдань та забезпеченням прав людини.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі трансформації правового статусу військовослужбовця крізь призму стандартів НАТО та практики Європейського суду з прав людини, а також у визначенні оптимальної моделі бойового імунітету як правової гарантії професійної діяльності військових.

Виклад основного матеріалу. Фундаментальною основою для переосмислення статусу українського військовослужбовця є успішно імплементована у Бундесвері (ФРН) концепція «Innere Führung» (внутрішнього керівництва), ґрунтована на правовому постулаті «громадянина в однострої» (Staatsbürger in Uniform). Відповідно до цієї концепції військовослужбовець при вступі на службу не втрачає основних громадянських та політичних прав, а обмеження цих прав мають бути чітко регламентовані законом і бути пропорційними. Такий підхід трансформує засновану на механізмі сліпого примусу військову дисципліну на систему свідомого виконання обов'язку, де кожен військовослужбовець несе особисту моральну та правову відповідальність за свої дії [1].

Важливим аспектом трансформації є питання юридичної відповідальності та бойового імунітету. У країнах загального права (Common Law) цей інститут пройшов шлях від абсолютного захисту корони до збалансованої системи. Показовим є досвід Великої Британії, де Верховний суд у справі *Smith and Others v. Ministry of Defence* визначив межі бойового імунітету. Суд встановив, що імунітет поширюється на дії під час активних бойових операцій, проте не звільняє державу від відповідальності за недбалість на етапі підготовки та забезпечення (duty of care). Це рішення підтвердило, що держава має позитивні зобов'язання щодо захисту життя своїх військовослужбовців згідно зі статтею 2 Європейської конвенції з прав людини, навіть в умовах закордонних операцій [2, с. 7].

Законодавчою відповіддю на виклики «юридизації війни» у Великій Британії стало прийняття *Overseas Operations (Service Personnel and Veterans) Act 2021*. Цей акт запровадив «презумпцію проти переслідування» (presumption against prosecution) за дії, вчинені під час закордонних операцій більше п'яти років тому. Закон зобов'язує пр.порів враховувати виняткові умови бойового стресу та невизначеності, в яких діяли військові. Такий підхід захищає військовослужбовця від необґрунтованого кримінального переслідування за тактичні помилки, водночас не створюючи імунітету за воєнні злочини, такі як катування чи геноцид [3].

Інтеграція України до євроатлантичного простору вимагає врахування практики Європейського суду з прав людини щодо

екстериторіальної юрисдикції. У рішенні *Al-Skeini and Others v. the United Kingdom* Велика Палата ЄСПЛ сформулювала доктрину, згідно з якою юрисдикція держави поширюється за межі її території, якщо її агенти (військові) здійснюють ефективний контроль над територією або особами. Це покладає на військовослужбовців подвійну відповідальність: дотримуватися норм Міжнародного гуманітарного права під час ведення бойових дій та забезпечувати права людини при виконанні правоохоронних функцій на контрольованих територіях [4, п. 130-150].

Ключовим інструментом, що визначає правові рамки дій військовослужбовця в країнах НАТО, є Правила застосування сили (Rules of Engagement – ROE). ROE виконують функцію політичного контролю та правового захисту. Вони трансформують загальні норми права у конкретні інструкції для солдата. Дотримання ROE є підставою для правового захисту військовослужбовця: якщо він діяв у межах затверджених правил, його дії вважаються правомірними. Це змінює парадигму відповідальності – від оцінки наслідків (ex post) до оцінки дотримання процедур (ex ante).

Важливим елементом нової культури служби є впровадження процедур аналізу проведених дій (After Action Review – AAR). На відміну від каральних розслідувань AAR спрямований на виявлення помилок з метою навчання та вдосконалення тактики. Ця практика створює атмосферу довіри, де військовослужбовець може відкрито обговорювати проблеми без страху покарання, що є критично важливим для адаптації армії до умов сучасної війни.

Висновки. Трансформація правового статусу військовослужбовця в Україні має відбуватися шляхом імплементації принципів «громадянина в уніформі» та стандартів НАТО. Нанальною необхідністю є гармонізація інституту бойового імунітету з правовими стандартами провідних демократій. Важливо, аби бойовий імунітет базувався не на повній безкарності, а на чітких процедурних критеріях оцінки дій в умовах бойового стресу. Важливим кроком є впровадження стандартизованих Правил застосування сили (ROE) як нормативно-правових актів, дотримання яких виключає кримінальну відповідальність. Такий підхід сприятиме максимальній захищеності прав військовослужбовців.

Список використаних джерел

1. Handbuch Innere Führung. Bundesministerium der Verteidigung. 2023. URL: <https://www.bundeswehr.de/de/organisation/zentrum-innere-fuehrung/handbuch-innere-fuehrung>.
2. Smith and Others v. Ministry of Defence UKSC 41. Supreme Court of the United Kingdom. URL: <https://www.supremecourt.uk/cases/uksc-2012-0249.html>
3. Overseas Operations (Service Personnel and Veterans) Act 2021. UK Public General Acts. 2021. Chapter 23. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2021/23/contents>.

4. Al-Skeini and Others v. the United Kingdom [GC], no. 55721/07, ECHR 2011. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-105606>.

Науковий керівник: *Проневич О. С.* – д-р юрид. наук, проф., професор кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

ОЛЬШЕВСЬКИЙ Петро Миколайович,
аспірант кафедри службового та медичного права
Навчально-наукового інституту права КНУ
імені Тараса Шевченка
(м. Київ, Україна)

ІНСТИТУТ ПАТРОНАТНОЇ СЛУЖБИ ЯК ЧАСТИНА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В СИСТЕМІ ОРГАНІВ СУДОВОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

Особливостями правового регулювання діяльності патронатної служби в системі органів судової влади є розміщення відповідних норм в різних правових актах з одночасною відсутністю будь-яких згадок про патронатну службу в Законі України «Про судоустрій і статус суддів». Розкриття досліджуваної теми у законодавстві України супроводжується переміщенням між бланкетними нормами, що ускладнює досягнення правового статусу патронатних служб у судах.

Почнемо з того, що відповідно до пункту 18 частини третьої ст. 3 Закону України «Про державну службу» його дія не поширюється на працівників патронатних служб [6].

Водночас відповідно до пункту 11 частини другої ст. 46 Закону України «Про державну службу» вважається стажем державної служби робота на окремих посадах патронатної служби, визначених у частині першій ст. 92 Закону України «Про державну службу», зокрема, на посадах помічників суддів та у патронатних службах «в інших державних органах» (тобто можна вести мову про патронатну службу в судових органах в цілому) [6].

Згадана стаття 92 Закону України «Про державну службу» цілком присвячена питанню патронатної служби. Визначальним в рамках досліджуваної теми є абзац другий частини четвертої, згідно з яким особливості патронатної служби в судах визначаються законодавством про судоустрій і статус суддів [6].

Виходячи із суті та правової природи патронатної служби, патронатна служба в системі органів судової влади регулюється Розділом XI «Організаційне забезпечення діяльності судів» Закону України «Про судоустрій і статус суддів». Таким чином, до патронатної служби слід було

б віднести апарат суду, служби організаційного забезпечення роботи та охорони суду (Державна судова адміністрація України та Служба судової охорони) [4].

З переліком посад патронатної служби в системі органів судової влади можна ознайомитись у Додатку 6 до Умов оплати праці працівників патронатних служб в державних органах (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. № 102), це: керівник патронатної служби; заступник керівника патронатної служби; прес-секретар, референт; науковий консультант, науковий радник; помічник: голови суду, заступника голови суду, секретаря судової палати, секретаря пленуму, судді [4].

Окремо у ст. 157 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» згадується помічник судді. Відповідно до абзацу другого пункту 1 розділу І Положення про помічника судді, затвердженого Рішенням Ради суддів України від 18 травня 2018 р. № 21, посади помічників судді належать до посад патронатної служби, на які не поширюється дія Закону України «Про державну службу» (крім ст. 92 про патронатну службу) [7].

З огляду на роль та обов'язки помічника судді, які впливають із згаданих актів, його посада є чи не найважливішою для організації правосуддя на рівні судів. Завдяки роботі помічника судді суддя може зосередитись виключно на своїй роботі.

Однак викликає занепокоєння той факт, що непоширення положень Закону України «Про державну службу» на помічників суддів виключає обов'язок подавати декларацію та проходити спеціальну перевірку, що безумовно є корупційною складовою.

Відсутність контролю за статками помічника судді з його впливом на думку судді та зміст судових рішень може серйозно вплинути на правосуддя в Україні, як і відсутність перевірки на предмет колабораціонізму.

На наше переконання серед працівників патронатних служб не може бути виключень в частині дотримання антикорупційного законодавства. Крім того, посада неконкурсна і це породжує ризик протиправного зговору між суддею та помічником судді з метою незаконного збагачення.

Протягом усього періоду незалежності України помічники суддів подавали декларації лише з 18 жовтня 2019 р. [5] по 23 жовтня 2020 р.. Привертає увагу той факт, що скасування обов'язку подавати декларації здійснене через закон, не пов'язаний із судоустроєм – Законом України «Про розвідку» [8].

Прикметно, що відповідно до частин шостої та одинадцятої ст. 155 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» секретарі судових засідань відносять до державних службовців. Вважаємо таку відмінність у підходах непослідовною, адже і помічник і секретар судового засідання можуть повпливати на зміст судового рішення.

Доктринально сутність патронатної служби неодноразово

розкривалась вітчизняними науковцями (без прив'язки до органів судової влади, але і не всупереч роботи в цих органах), зокрема, це:

- група осіб, обрана на посади згідно штатного розпису та залежно від категорії керівництва (Енциклопедія державного управління) [1, с. 309];
- особливий вид публічної служби з консультативно-дорадчим, комунікаційним та аналітичним функціональним призначенням, з призначенням на посади на період перебування на посаді керівника органу публічного управління з метою забезпечення його діяльності [3, с. 99].

В.П. Тимошук та А.М. Школик окремо підкреслюють, що поняттям «патронатна служба» охоплюється виключно служба при керівникові [10, с. 33].

Також науковцями наводиться визначення патронатної посади як посади помічника, радника, консультанта, прес-секретаря тощо для організаційного та інформаційно-аналітичного забезпечення керівників органів влади [2, с. 95].

Досліджуючи наведені дефініції маємо визнати, що вони не в повній мірі відповідають сутності патронатної служби в системі органів судової влади. Так, посади патронатної служби в судах не обмежуються підпорядкуванням керівництву суду (якщо мається на увазі підпорядкування безпосередньо керівнику, то це не може бути визначальною ознакою патронатної служби, адже може охарактеризувати майже кожного працівника). В цілому служба в органах судової влади відрізняється від служби в органах державної влади попри регулювання окремих складових правового статусу працівників судів Законом України «Про державну службу».

Виконавча гілка влади займається безпосереднім керівництвом державою, а судова – забезпеченням правосуддя. Умовно кажучи, патронатні службовці органів судової влади працюють не на своє керівництво, а на «феміду». Тож ототожнювати патронатних службовців міністерств та судів однозначно некоректно.

Дослідження правового регулювання патронатної служби в системі органів судової влади України наводить на думку про необхідність вдосконалення чинного законодавства. Патронатна служба, незважаючи на свою важливу роль у забезпеченні функціонування судової системи, не має чітко визначеного правового статусу у Законі України «Про судоустрій і статус суддів».

Відсутність належного нормативного регулювання, зокрема, вимоги подання декларацій та проходження спеціальних перевірок помічниками суддів, створює ризики для прозорості й доброчесності їхньої діяльності.

Варто наголосити і на необхідності чіткого визначення патронатної служби в законодавстві (як щодо органів влади в цілому, так і щодо органів судової влади). Запропоновано власне визначення патронатної служби, яке враховує специфіку функціонування патронатної служби в судах та

підкреслює її роль у забезпеченні безперебійної роботи судових органів.

Список використаних джерел

1. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України; наук. ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба / Наук. ред. колегія: С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. 2011. 524 с.
2. Лазор О. Д., Лазор О. Я. Державна служба в Україні: навч. посіб. Вид. 3-тє, допов. і перероб. Київ : Дакор, 2009. 560 с.
3. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Інституціоналізація патронатної служби в органах публічного управління та адміністрування України. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 1. С. 92–101.
4. Питання оплати праці працівників державних органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.01.2017 р. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#n29>.
5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення ефективності інституційного механізму запобігання корупції : Закон України від 02.10.2019 р. № 140-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2019, № 47, Ст. 311.
6. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889. *Відомості Верховної Ради України*. 2016, № 4. Ст. 43.
7. Про затвердження Положення про помічника судді : Рішення Ради суддів України від 18.05.2018 р. № 21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr021414-18#Text>.
8. Про розвідку : Закон України від 17.09.2020 р. № 912-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/912-20#Text>.
9. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02.06.2016 р. № 1402-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 31. Ст. 545.
10. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. Київ : Конус Ю, 2007. 735 с.

Науковий керівник: Берлач А. І. – д-р юрид. наук, проф., заслужений юрист України, завідувач кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

ОМАРОВ Арзум Азадович,
аспірант кафедри державно-правових дисциплін
юридичного факультету
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна
(м. Харків, Україна)

РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ У ЗДІЙСНЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

У межах формування цілісного та ефективного механізму адміністративно-правового регулювання у сфері забезпечення екологічної безпеки України важливого значення займає інститут державної служби. Це зумовлено тим, що така служба, будучи базовою формою участі громадян в управлінні державними справами (частина перша та друга ст. 38 Конституції України) полягає у професійній, публічній та політично неупередженій багатогранній діяльності щодо практичного виконання базових завдань та функцій держави (частина перша ст. 1 Закону України «Про державну службу» [1]). Такий законодавчий підхід базується на здобутках сучасної адміністративно-правової доктрини України.

Так, С. М. Шандрук державну службу розглядає як складний правовий та політичний інститут, суть якого полягає у виконанні посадовими особами, котрі наділені високим професіоналізмом, діють у комплексному співвідношенні та тісній взаємодії як між собою, так і з іншими системними утвореннями, політичними силами, громадськими організаціями та громадянами, завдань та функцій держави у межах чинного законодавства та відповідно до наданих їм владних повноважень щодо створення соціальних благ, подальшого розвитку соціального благополуччя та стабільності у державі [2, с. 370]. Слід звернути увагу на те, що благополуччя та стабільність у державі буде не можлива без належного та ефективного забезпечення екологічної безпеки як провідного виду національної безпеки України.

У свою чергу, О. К. Любимов пише про те, що зважаючи на той факт, що державна служба в цілому неодмінно повинна здійснюватися на виконання завдань та функцій держави, слід виходити з того, що однією з найважливіших її функцій має бути забезпечення прав та свобод людини і громадянина, їх соціальної стабільності, соціального благополуччя тощо [3, с. 57]. Цей вислів безпосередньо стосується і спрямованості державної служби на забезпечення екологічних прав і свобод, а також забезпечення екологічної рівноваги та безпеки як основи для благополуччя як кожної людини, так і суспільства в цілому.

У цьому контексті варто вказати на те, що традиційно у правовій доктрині однією з провідних функцій, що покладається на державу є екологічна функція. Остання, на думку В. М. Адама виступає як системна діяльність, що передбачає у тому числі й забезпечення екологічної безпеки сучасної держави [4, с. 9]. Вочевидь, така системна діяльність здійснюється за посередництва інституту державної служби. Наведений інститут регулюється у першу чергу Конституцією України та Законом

України «Про державну службу».

Зрозумілим є те, що формування цілісного та ефективного адміністративно-правового механізму у сфері забезпечення екологічної безпеки України є доволі тривалим процесом, який повинен характеризуватися як сталістю, так і динамічністю. У зв'язку з цим, інститут державної служби, виходячи з його юридичної природи та сутності максимально відповідає таким настановам. Крім того, це знаходить своє підтвердження і в межах реалізації принципів державної служби, зафіксованих у ст. 4 Закону України «Про державну службу».

Зокрема, до таких принципів віднесено принцип стабільності, який полягає у призначенні державних службовців безстроково, крім випадків, визначених законом, а також їхня незалежність від змін політичного керівництва держави та державних органів. Наведене є достатньо важливим через наявність суттєвого політичного підтексту під проблематикою екології, а отже і при здійсненні правової політики у сфері забезпечення екологічної безпеки. У зв'язку з цим, на певних етапах розвитку державності така проблематика може отримати суттєву увагу, але після зміни політичних сил може бути «відкат» від такої політики. Саме тому, важливим аспектом при функціонуванні механізму адміністративно-правового регулювання у сфері забезпечення екологічної безпеки повинно бути те, що державна служба, на яку покладається суттєвий тягар у цій сфері, повинна неодмінно дотримуватися принципу стабільності, зафіксованого у пункті 10 частини першої ст. 4 Закону України «Про державну службу».

Разом із тим, стабільність не повинна означати застійності, тяганини та млявості у системі ухвалення рішень, у процесі виявлення та реагування на нові загрози в екологічній сфері. Для недопущення такого спотвореного розуміння стабільності, у контексті організації та функціонування державної служби слід неодмінно керуватися та активно застосовувати такі принципи державної служби як принцип професіоналізму та ефективності. Наведені принципи зафіксовано у пунктах 3 та 6 частини першої ст. 4 Закону України «Про державну службу» та стосовно участі у формуванні механізму адміністративно-правового регулювання у сфері забезпечення екологічної безпеки України вони полягають у такому.

У першу чергу вони полягають у компетентному, об'єктивному і неупередженому виконання посадових обов'язків. Наведений аспект реалізації принципу зумовлений тим, що державний службовець повинен усвідомлювати ті загрози, які мають місце в екологічній сфері. При чому слід брати до уваги і те, що такі загрози можуть носити як більш-менш очевидний характер, так і можуть бути латентними (скритими). Проте останні за плином часу можуть швидко розкритися та виступити як суттєві чинники небезпеки в екологічній сфері. Для виявлення таких загроз повинно бути реалізовано компетентний підхід, який до того ж не може

бути у державно службовця раз і на завжди сформованим. Для цього варто враховувати і ту частину принципу професіоналізму, яка стосується безперервної освіти та постійного підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності.

Наведене стосується також того, що державні службовців повинні бути обізнаними з останнім здобутками науки про екологію та екологічну безпеку та не нехтувати такими напрацюваннями. Відповідно до ст. 8 Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» [5], в Україні проводяться систематичні комплексні наукові дослідження навколишнього природного середовища та природних ресурсів із метою розробки наукових засад їх охорони та раціонального використання, забезпечення екологічної безпеки. При чому у частині другій цієї ст. вказано на те, що координація та узагальнення результатів таких досліджень здійснює як Академія наук України, так і центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони навколишнього природного середовища. Отже, координація, узагальнення результатів та втілення наукових досліджень навколишнього природного середовища та природних ресурсів покладається, у тому числі й на всю систему державної служби.

Також у системі динамічного впливу на механізм адміністративно-правового регулювання у сфері забезпечення екологічної безпеки України з боку державної служби слід мати на увазі і те, що така діяльність повинна бути раціональною та передбачати результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики у цій сфері. У контексті важливості реалізації такого підходу слід указати на те, що він відтворюється у преамбулі Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища». Так, там передбачено, що охорона навколишнього природного середовища, раціональне використання природних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки життєдіяльності людини - невід'ємна умова сталого економічного та соціального розвитку України. Це положення, з якого фактично починається текст цього базового Закону в екологічній сфері та сфері забезпечення екологічної безпеки, вказує на комплексне поєднання принципу ефективності, як основи для динамічного здійснення відповідного напрямку державної політики та принципу стабільності, що у сфері екологічної безпеки є екзистенційною основою для існування соціуму у сучасних умовах.

Таким чином, державна служба у здійсненні реалізації механізму адміністративно-правового регулювання у сфері забезпечення екологічної безпеки України має суттєве значення. Це зумовлено тим, що саме на державну службу чинним законодавством покладається публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання найважливіших завдань і функцій держави, серед яких чільне місце займає екологічна функція, яка охоплює діяльність із забезпечення екологічної безпеки як виду національної безпеки України. При чому така

діяльність повинна бути професійною, неупередженою, динамічною та сталою.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.
2. Шандрук С. М. Характерні риси та соціальне значення державної служби. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 83 (2). С. 365–370.
3. Любимов О. К. Основні підходи щодо розуміння сутності поняття «державна служба». *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2017. № 2 (34). С. 53–61.
4. Адам В. М. Екологічна функція держави: теоретико-правове дослідження : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01. Харків, 2014. 20 с.
5. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 р. № 1264-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 41. Ст. 546.

Науковий керівник: *Кагановська Т. Є.* – д-р юрид. наук, проф., ректорка Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

ПЕТРЕНКО Дмитро Антонович,
студент 3 групи 2-го курсу факультету прокуратури
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого
(м. Харків, Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: ДОСЯГНЕННЯ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У ХХІ столітті цифрові технології суттєво трансформують систему державного управління, формуючи нові стандарти взаємодії між громадянами та органами влади. Для України цифровізація стала ключовим напрямом реформ, спрямованих на модернізацію публічної служби та наближення до європейських управлінських практик. Екосистема «Дія» забезпечує перехід від паперових процедур до електронних адміністративних послуг, спрощує отримання документів, підвищує їх доступність і зменшує бюрократичні перепони [1].

Цифровізація підвищує швидкість і прозорість надання послуг, знижує корупційні ризики та формує «громадяноцентричну» модель управління. Вона охоплює впровадження онлайн-сервісів, електронної ідентифікації та підпису, інтеграцію державних реєстрів і автоматизацію процесів,

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

створюючи сервісно-орієнтовану, ефективну модель управління. Повномасштабна війна 2022 р. підкреслила значення цифрових сервісів для безперервності роботи державних інституцій, кібербезпеки та доступу до послуг для внутрішньо переміщених осіб.

Мобільний додаток «Дія» став центральним інструментом реформ, надаючи доступ до широкого спектру онлайн-послуг – від реєстрації бізнесу до соціальної допомоги та адміністративних документів. Його функціонування скоротило витрати часу та коштів громадян і бізнесу, зменшило бюрократичні бар'єри та підвищило прозорість державних процесів. Цифровізація сприяє спрощенню адміністративних процедур, залученню інвестицій та розвитку підприємництва, забезпечує стійкість державних функцій і доступ громадян до послуг. Тому цифрова трансформація публічного управління є фундаментальним переосмисленням принципів роботи держави, що базується на доступності, підзвітності та ефективності [2].

Розвиток електронного урядування охоплює зовнішні сервіси та внутрішню модернізацію державного апарату. Електронний документообіг, автоматизація кадрових процедур та інтеграція реєстрів зменшують бюрократію та підвищують ефективність управління. Цифровізація також стимулює розвиток професійних компетентностей державних службовців у сфері електронних сервісів, кібербезпеки та цифрового консультування громадян.

Цифровізація довела свою критичну значущість під час повномасштабної війни 2022 р., коли мільйони громадян були вимушено переміщені або втратили документи. Завдяки «Дії» та іншим цифровим інструментам було забезпечено доступ до ідентифікації, соціальних та адміністративних послуг, медичних даних і фінансової допомоги, що стало основою стійкості держави в умовах надзвичайних викликів. Задля гарантування безперервності сервісів уряд здійснив масштабні кроки з підвищення кіберзахисту, зокрема перенесення критично важливих дата-центрів у безпечніші регіони та за кордон. Це дозволило захистити державні системи від численних кібератак і забезпечити безпеку персональних даних.

Важливу роль у розвитку цифрової держави відіграє співпраця України з міжнародними організаціями. За підтримки Європейського Союзу, Світового банку та Програми розвитку ООН було модернізовано низку державних реєстрів, впроваджено нові технологічні стандарти та створено програми навчання держслужбовців цифровим навичкам. Міжнародна експертиза сприяє підвищенню якості державних цифрових сервісів та допомагає визначати актуальні напрями подальших реформ.

Розвиток цифрової інфраструктури в регіонах є невід'ємною умовою забезпечення рівного доступу до державних послуг. Розширення мережі швидкісного інтернету в сільській місцевості, технічне оновлення місцевих адміністрацій, впровадження електронного документообігу та створення

цифрових порталів послуг сприяють зростанню кількості користувачів електронних сервісів. Це позитивно впливає на легалізацію бізнесу, прискорює отримання адміністративних послуг і зменшує тіньові економічні процеси. Регіональна цифровізація стає важливою умовою соціально-економічного розвитку громад. Перспективи цифровізації державної служби в Україні передбачають подальшу трансформацію публічного управління за рахунок впровадження автоматизованих систем та технологій штучного інтелекту. Використання ШІ та «великих даних» дозволяє оптимізувати аналіз інформації, обробку звернень та виконання рутинних адміністративних процедур, що зменшує навантаження на службовців і підвищує ефективність прийняття рішень.

Важливим напрямом розвитку залишається поступовий перехід до «paperless government», який передбачає повну цифровізацію документообігу та міжвідомчої взаємодії. Такий підхід сприяє прискоренню адміністративних процедур, зниженню корупційних ризиків та забезпеченню цілісності й точності даних. Подальша цифрова трансформація державної служби тісно пов'язана з адаптацією європейських стандартів у сфері управління даними, інтеперабельності та кібербезпеки. Гармонізація з нормами ЄС посилює прозорість адміністративних процесів і зміцнює довіру громадян до інститутів влади [3].

Очікується формування нової професійної культури державної служби, орієнтованої на цифрові компетенції, готовність до інновацій та сервісну спрямованість. Цифрові інструменти також відкривають можливості для участі громадян у процесах вироблення державної політики через платформи електронної демократії та механізми публічних консультацій.

У відповідь на виклики воєнного часу держава розвинула цифрові програми підтримки населення, зокрема через застосунок «Дія». Онлайн-сервіси забезпечують доступ до соціальних виплат, реєстрації переміщення та фіксації пошкодженого майна. За статистикою Кабінету Міністрів України, цифрові послуги з 2020 р. вже «заощадили українцям та державі 184 млрд грн», що свідчить про економічний і антикорупційний ефект цифровізації (Кабінет Міністрів України, 2025) [4].

Водночас проблемними залишаються питання доступності цифрової інфраструктури в регіонах, енергетичної стійкості та захисту даних у разі кібератак. Разом з цим, подальший розвиток цифрових послуг залежатиме від перебігу війни та темпів відновлення інфраструктури. У разі затяжного конфлікту пріоритетом стане децентралізація та додатковий захист цифрових ресурсів. Досвід інших країн, зокрема Естонії та Сингапуру, демонструє можливості для вдосконалення українських сервісів у післявоєнний період. Цифрові інструменти залишаються важливими для підтримки бізнесу, зокрема через спрощення реєстраційних процедур, електронні торги та прозоре управління

ресурсами в процесі відбудови.

Отже, цифровізація державної служби в Україні забезпечує формування сучасної, прозорої та ефективної системи управління, здатної оперативно реагувати на потреби громадян і кризові виклики. Упровадження електронних сервісів та платформ, таких як «Дія», сприяє зниженню бюрократії, корупційних ризиків і економії ресурсів держави, водночас підвищуючи якість прийняття рішень завдяки використанню «великих даних» та штучного інтелекту. Ключовими умовами стійкого розвитку цифрових послуг є підвищення цифрових компетенцій службовців, захист персональних даних, кібербезпека та інтеграція з європейськими стандартами управління. Таким чином, цифровізація стає фундаментом для майбутніх реформ та післявоєнної відбудови України, забезпечуючи ефективність, прозорість та доступність державних послуг [5].

Список використаних джерел

1. Development of digital public administration in Ukraine: current achievements and perspectives. *EU Scientists*. 2025. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/15/12> (дата звернення: 05.12.2025).
2. State digital transformation in Ukraine: 2019–2024 review. *VoxUkraine*. 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review> (дата звернення: 05.12.2025).
3. Development of digital public administration in Ukraine: current achievements and perspectives. *PARD*. 2025. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/283> (дата звернення: 05.12.2025).
4. Цифрові послуги заощадили українцям та державі 184 млрд грн : результати дослідження. Кабінет Міністрів України. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/tsyfrovi-posluhy-zaoshchadyly-ukraintsiam-ta-derzhavi-184-mlrd-hrn-rezultaty-doslidzhennia> (дата звернення: 05.12.2025).
5. Improving digital governance in Ukraine: analysis and recommendations. *Government Bulletin*. Kyiv National University. 2025. URL: <https://gov.bulletin.knu.ua/en/article/view/3022> (дата звернення: 05.12.2025).

Науковий керівник: Ковтун М. С. – канд. юрид. наук, доц., доцентка кафедри адміністративного права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого.

ПОЛИЩУК Дар'я Михайлівна,
студент юридичного факультету
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова
(м. Хмельницький, Україна)

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОЦЕДУР В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Прозорість адміністративних процедур в органах публічної влади є одним із ключових чинників ефективного та демократичного публічного управління. Вона забезпечує громадянам відкритий доступ до інформації про діяльність органів влади, дозволяє контролювати процес прийняття рішень та сприяє підвищенню довіри населення до державних інституцій. В умовах сучасного розвитку України, удосконалення принципів прозорості та відкритості адміністративного процесу набуває особливої ваги для реалізації права громадян на участь в управлінні державними справами та зміцнення демократичних основ державного устрою.

Прозорість адміністративних процедур є однією з ключових умов ефективного функціонування системи публічного управління та формування довіри громадян до органів державної влади. У сучасних умовах реформування публічної адміністрації забезпечення відкритості діяльності органів влади розглядається не лише як демократичний принцип, а як практичний інструмент підвищення ефективності, запобігання корупції та покращення якості адміністративних послуг [1, ст. 80].

Відповідно до ч. 1, 2 ст. 12 Закону України «Про адміністративну процедуру» адміністративний орган зобов'язаний забезпечувати реалізацію права особи на доступ до інформації, що пов'язана з прийняттям та виконанням адміністративного акта стосовно неї. Учасник адміністративного провадження має право знати про початок адміністративного провадження та про своє право на участь у такому провадженні, а також право на ознайомлення з матеріалами відповідної справи [2].

Гласність забезпечує певний рівень публічності щодо функціонування органу державної влади чи місцевого самоврядування. Публічний характер діяльності передбачає не тільки механічне оприлюднення тієї чи іншої важливої інформації про діяльність органу, а й організацію самої діяльності відповідно до певних процедур (проведення публічних засідань, дотримання певних вимог щодо завчасного опублікування порядку денного засідання, проектів актів, які планують розглядати, оприлюднення або й опублікування у друкованих засобах масової інформації прийнятого рішення, встановлення залежності часу набрання чинності рішенням від моменту його опублікування тощо). Тобто, говорячи про гласність, можна виокремити її акцент на публічності та певній навіть церемоніальності у діяльності суб'єкта владних повноважень [1, ст. 80].

Відкритість як елемент широкого розуміння принципу прозорості передбачає безпосередню можливість будь-якої особи у встановлений спосіб безпосередньо отримати інформацію про діяльність органу

державної влади чи органу місцевого самоврядування. Йдеться, насамперед, про фактичну доступність громадянина до відповідної інформації, що розміщується у відкритому доступі, наприклад, на інформаційних стендах, офіційному веб-сайті органу влади, у офіційному друкованому виданні, інших засобах масової інформації тощо. Слід наголосити і на практичному аспекті – безпосередньому отриманні інформації з першоджерела. Тобто, можливість громадян бути присутніми на засіданнях органу влади, нарадах, слуханнях тощо. Тоді вимога відкритості має розглядатись під кутом зору можливості фактичного доступу особи до приміщення органу влади, можливість ознайомлення із стенограмами, протоколами, аудіо- та відеозаписами засідань тощо. Власне, прозорість (наскрізність) у її вузькому сприйнятті та тлумаченні також може розглядатись як безпосередній елемент ширшого підходу до визначення принципу прозорості. Діяльність органу публічної влади має буквально проглядатись наскрізь. В окремих випадках при організації роботи органів влади такий підхід застосовують справді прямолінійно шляхом фактичного спорудження прозорих офісів (кабінетів) посадових осіб, а інколи й загалом прозорих будівель. Звісно, вимога наскрізності не передбачає застосування саме такого підходу.

Також, можна зазначити принцип публічності, закріплений у ст. 19 Конституції України, згідно з якою органи державної влади та місцевого самоврядування зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, передбачений законом [3].

Законодавче забезпечення прозорості адміністративних процедур міститься у низці нормативно-правових актів, зокрема у законах України «Про доступ до публічної інформації» [4], «Про адміністративні послуги» [5], «Про державну службу» [6], а також у положеннях про електронне урядування. Ці акти створюють правові передумови для реалізації принципів відкритості, доступності та підзвітності органів влади.

Важливим аспектом є цифровізація адміністративних процесів, що сприяє зменшенню бюрократії та розширює можливості громадян отримувати інформацію про діяльність органів влади. Електронні платформи, портали відкритих даних та онлайн-сервіси забезпечують швидкий доступ до рішень, регламентів і нормативних актів. Такі інструменти не лише підвищують рівень прозорості, але й знижують корупційні ризики.

Разом з тим, практика засвідчує, що формальна відкритість не завжди означає реальну прозорість. Часто інформація оприлюднюється у складній або неповній формі, що унеможлиблює її ефективне використання. Тому важливим напрямом удосконалення адміністративного процесу є стандартизація процедур, запровадження єдиних вимог до оформлення рішень, публічних звітів та обґрунтування дій посадових осіб.

Забезпечення прозорості адміністративних процедур також потребує

розвитку інститутів громадського контролю. Громадські ради, публічні консультації, онлайн-обговорення проєктів нормативних актів сприяють більшій участі громадян у процесі прийняття рішень. Це формує нову культуру взаємодії влади і суспільства, засновану на довірі, відповідальності та співпраці.

Отже, прозорість адміністративних процедур є системною складовою демократичної держави, що гарантує підзвітність, ефективність і законність публічного управління. Подальше вдосконалення правового регулювання, розвиток цифрових інструментів і підвищення правової культури працівників публічної служби залишаються необхідними умовами реалізації цього принципу на практиці.

Список використаних джерел

1. Венгер В. М. «Прозорість як принцип діяльності органів публічної влади». *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*. 2017. Т. 200. С. 79–84. Дата звернення: 23.11.2025. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9d898c48-42c9-4b82-9a0c-7be158e98e6d/content>.
2. Закон України «Про адміністративну процедуру» від 15.11.2024 р. № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#n83>.
3. Конституція України від 01.01.2020 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
4. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 08.08.2025 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.
5. Закон України «Про адміністративні послуги» від 01.01.2025. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.
6. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

Науковий керівник: *Владовська К. П.* – доктор філософії в галузі права, доцентка кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова.

РОГОЗА Анна Олександрівна,
студентка 2-го курсу юридичного факультету
спеціальності 081 «Право»
Хмельницького університету управління і права
імені Леоніда Юзькова
(м. Хмельницький, Україна)

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРАВОВИЙ СТАТУС, ОСОБЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ ДЛЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

Публічна служба в умовах воєнного стану набуває особливої ролі, оскільки саме вона забезпечує безперервність функціонування державної влади, збереження керованості територіями, реалізацію рішень органів військового та цивільного управління, а також підтримку життєдіяльності населення в критичних умовах. Воєнний стан створює складне середовище, у якому публічна служба повинна функціонувати ефективно, зберігаючи баланс між захистом держави, дотриманням прав людини і забезпеченням принципів публічного управління. Правовий статус публічних службовців у цей період визначається комплексом норм загального адміністративного та службового законодавства, а також спеціальними положеннями законів України «Про правовий режим воєнного стану» [1], «Про державну службу» [2], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [3] та низки інших нормативно-правових актів, спрямованих на забезпечення обороноздатності та публічної безпеки.

В умовах воєнного стану правовий статус публічних службовців характеризується низкою істотних особливостей, пов'язаних зі зміною організації їхньої діяльності, підвищеною відповідальністю та специфічними вимогами до професійної поведінки. Службовці мають діяти в ситуаціях, які часто передбачають високий рівень ризику, невизначеність, потребу негайного прийняття рішень і координації з військовими структурами. З одного боку, держава забезпечує збереження базових соціальних гарантій та прав службовців, включаючи оплату праці, соціальний захист і гарантії правового захисту. З іншого боку, в умовах війни допускаються тимчасові обмеження щодо переміщення, зміни місця роботи та залучення до виконання додаткових завдань, що ґрунтуються на нормах законодавства про воєнний стан [1].

Особливістю функціонування публічної служби під час воєнного стану є зміна організаційно-правових механізмів управління. Зокрема, у прифронтових та окупованих районах створюються військові адміністрації, які тимчасово перебирають на себе повноваження органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади. Це змінює систему суб'єктів публічної служби та розширює функціональну взаємодію цивільних та військових органів. Службовці працюють в умовах централізації управління, що спрямована на забезпечення оперативності рішень і координації дій у сфері оборони. Одночасно в державному секторі посилюється вертикаль підпорядкування та відповідальності, спрощуються процедури кадрового управління та прийняття рішень, що закріплено в низці актів уряду та Президента України.

Проблематика підтримання цифрової безперервності та стабільної роботи електронних сервісів стає більш важливою. Збройна агресія супроводжується кіберзагрозами, інформаційними атаками, руйнуванням інфраструктури, що створює додаткове навантаження на систему публічної служби. Проте саме цифровізація дозволила зберегти низку важливих адміністративних послуг, оптимізувати комунікацію та

підтримувати єдині реєстри у безперервному режимі. У цьому контексті реалізація Стратегії реформування державного управління [4] залишається ключовим елементом стабільності державних інституцій.

Разом із тим воєнний стан супроводжується значними ризиками для системи державного управління. Першим із них є кадровий дефіцит, спричинений мобілізацією, тимчасовою евакуацією службовців, знищенням або переміщенням органів влади. Це обумовлює необхідність термінового залучення персоналу, зміни кадрових процедур та підвищення навантаження на наявний штат. Другим ризиком є надмірна мілітаризація процесів управління, яка може призвести до зменшення ролі громадського контролю, обмеження демократичних процедур та потенційного зловживання владою. Третім є зниження прозорості діяльності органів влади, оскільки в умовах війни процедура ухвалення рішень прискорюється, а окремі документи можуть отримувати статус обмеженого доступу. Четвертий ризик пов'язаний із логістичними та комунікаційними проблемами, які ускладнюють надання адміністративних послуг, зокрема у сферах соціального захисту, цивільного стану, управління реєстрами та місцевими адміністративними процедурами. П'ятий стосується психологічного та емоційного виснаження службовців, які працюють у стресових умовах та постійному режимі підвищеної відповідальності, що знижує якість управлінських рішень.

Попри ці ризики, публічна служба України демонструє значний рівень стійкості, адаптивності та інституційної зрілості. Ефективним інструментом стабілізації стали цифрові технології, оптимізація процедур, створення кризових координаційних центрів і вдосконалення правових механізмів взаємодії органів влади. Досвід функціонування публічної служби в умовах війни свідчить про необхідність посилення кадрової політики, модернізації службового законодавства, збільшення інвестицій у кібербезпеку та удосконалення системи підготовки кадрів. Після завершення активної фази воєнного стану постане потреба у глибокому аналізі ефективності тимчасових режимів, узагальненні практики діяльності військових адміністрацій, удосконаленні механізмів координації цивільних і військових структур та формуванні нової моделі управління, орієнтованої на стійкість, інноваційність і прозорість.

Отже, публічна служба в умовах воєнного стану є не лише сферою реалізації державної політики, а й фундаментом безпеки та стабільності. Вона виконує надзвичайно важливу роль у забезпеченні функціонування держави, одночасно стикаючись із значними викликами та структурними ризиками. Подальший розвиток потребує нормативного оновлення, стратегічного переосмислення її завдань і впровадження інноваційних управлінських підходів, що дозволять забезпечити її ефективність у повоєнний період та в умовах можливої повторної ескалації безпекових загроз.

Список використаних джерел

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

3. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 33. Ст. 175. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

4. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. *Урядовий кур'єр*. 2021. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025 ukr.pdf?utm_source (дата звернення: 01.12.2025).

5. Національне агентство України з питань державної служби. Аналітичні звіти та огляди стану публічної служби в Україні. *Офіційний сайт НАДС*. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 01.12.2025).

Науковий керівник: *Галус О. О.* – кандидат юридичних наук, доцент кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права, Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова.

СЕНЮК Олександра Олександрівна,
студентка 3-го курсу юридичного факультету
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова
(м. Хмельницький, Україна)

КМІТА Назарій Андрійович,
студент 3-го курсу юридичного факультету
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова
(м. Хмельницький, Україна)

ЮРИДИЧНІ ПОЗИЦІЇ КСУ ЩОДО ПРИЙНЯТТЯ ГРОМАДЯН НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ, ЇЇ ПРОХОДЖЕННЯ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ З ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Проблематика теми обумовлена конституційною гарантією рівного права громадян на доступ до публічної служби та необхідністю

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

забезпечення законності при прийнятті, проходженні і звільненні з такої служби. Конституція України проголошує, що громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Це право є фундаментом демократичних засад публічної служби, а тому, практичні питання добору, кар'єри та припинення служби мають відповідати вимогам Конституції.

Конституційний Суд України неодноразово розглядав справи, пов'язані з реалізацією цього права та з визначенням меж повноважень державних органів у сфері публічної служби. Зокрема, у справі про граничний вік перебування на державній службі (№ 8-рп/2007) Конституційний Суд України підкреслив, що право рівного доступу до державної служби є юридичною можливістю, а не абсолютною гарантією призначення на посаду [1]. Тобто, кожен громадянин має право на рівні умови конкурсу та відбору, проте це не означає автоматичного і безумовного призначення на бажану посаду. Такий підхід узгоджується з конституційним принципом рівності (ст. 24 Конституції), який вимагає рівності умов доступу, але допускає обґрунтовані відмінності залежно від вимог посади [2].

Конституційний Суд України виходить з того, що встановлення кваліфікаційних вимог або обмежень для зайняття певних посад саме по собі не порушує принцип рівності, якщо ці вимоги зумовлені характером відповідної діяльності. У згаданому Рішенні № 8-рп/2007 Конституційний Суд України, зазначив, що конституційний принцип рівності не виключає можливості введення законом особливих правил щодо умов заміщення окремих посад, коли цього потребує характер професійної діяльності [1].

Конституційний Суд України також наголосив на єдності правових засад публічної служби. В Конституції (п. 12 ч. 1 ст. 92) визначено, що основи державної служби визначаються виключно законами України [2]. У рішенні № 8-рп/2007 Конституційний Суд України відзначив, що державна служба єдина за своїми основами, без поділу на службу в різних гілках влади [1]. Це означає, що базові принципи і гарантії (вимоги до службовців, порядок вступу, проходження, припинення) мають встановлюватися на загальнодержавному рівні законом, хоча особливості служби в окремих органах можуть уточнюватися спеціальними законами. До прикладу, питання проходження дипломатичної служби або служби в органах місцевого самоврядування регулюються окремими законами, але ці особливості не скасовують дію загальних положень Закону «Про державну службу». Єдність основ публічної служби гарантує, що право на рівний доступ реалізується послідовно в усіх сферах публічної служби [3].

Питання, хто і яким чином встановлює порядок прийняття громадян на публічну службу та регулює процес її проходження, було предметом окремих рішень Конституційний Суд України. Важливою є справа щодо запровадження атестації державних службовців - Рішення КСУ від 8 липня 2003 р. № 15-рп/2003 (справа про атестацію держслужбовців). У цій справі

51 народний депутат оскаржив конституційність Постанови Кабінету Міністрів України № 1922 від 28.12.2000, якою Уряд затвердив Положення про проведення атестації державних службовців. Зазначеним актом було запроваджено обов'язкову періодичну атестацію кадрів (раз на три роки) з оцінюванням результатів роботи і ділових якостей службовців. Автори подання стверджували, що Кабінет Міністрів, видавши таку постанову, вийшов за межі повноважень, порушивши норми Конституції, зокрема, принцип поділу влади (ст. 6), вимогу діяти в межах закону (ч. 2 ст. 19), виключну компетенцію Верховної Ради щодо законодавчого регулювання (ст. 75) та положення п. 12 ч. 1 ст. 92 про те, що основи державної служби визначаються законами [4].

Конституційний Суд України у Рішенні № 15-рп/2003 дійшов висновку, що оскаржувана постанова Кабінету Міністрів відповідає Конституції України. Конституційний Суд України визнав, що Уряд діяв «в межах своєї компетенції» при затвердженні порядку атестації [3]. Хоча в мотивувальній частині рішення детально не роз'яснено застосування ст. 19 та ст. 92 Конституції до ситуації, з тексту випливає, що Конституційний Суд України не відніс атестацію до питань, що обов'язково потребують виключно законодавчого врегулювання. Іншими словами, запровадження атестації розглянуто як аспект проходження державної служби, який міг бути деталізований урядовим підзаконним актом, оскільки базові засади служби визначені в Законі «Про державну службу», а атестація - це механізм реалізації цих засад [3]. Водночас у окремій думці до цього рішення суддя В. Шаповал висловив незгоду, наголосивши, що атестація за своєю значущістю належить до основних питань державної служби і тому повинна встановлюватися саме законом, а не підзаконним актом. Він вказав, що частина законів України вже передбачала проведення атестації для окремих категорій посадовців (працівників податкової служби, пр.ратури) на рівні закону, що підтверджує фундаментальність цього інституту [4].

Звільнення з публічної служби є завершальною стадією службових правовідносин, яка має значні правові наслідки для особи, тому законодавець встановлює вичерпний перелік підстав і порядок такого звільнення. Конституційний Суд України аналізував конституційність окремих підстав припинення служби, зокрема вікових обмежень. У вже згаданому Рішенні № 8-рп/2007 Конституційний Суд України перевіряв на відповідність Конституції норми законів, що встановлювали граничний вік перебування на державній службі, службі в органах місцевого самоврядування та дипломатичній службі. Конституційний Суд України дійшов висновку, що такі вікові обмеження не порушують Конституцію і визнав оспорювані положення конституційними [1].

Обґрунтовуючи це рішення, Конституційний Суд України зазначив, що встановлення граничного віку зумовлене особливостями завдань і функцій публічної служби та не є дискримінацією за віком. Конституційний

Суд України вказав на легітимну мету - забезпечення ефективності державного апарату - і зауважив, що сам закон дозволяв у виняткових випадках продовжувати перебування на службі понад граничний вік з урахуванням індивідуальних професійних якостей і досвіду службовця.

Окрім вікового цензу, закон визначає і інші підстави припинення публічної служби: власне бажання, скорочення штату, втрата громадянства, дисциплінарні проступки, набрання законної сили обвинувальним вироком. Хоча прямі конституційні оскарження цих підстав в Конституційний Суд України не були частими, загальний принцип полягає у тому, що будь-яке звільнення має здійснюватися на підставах та у спосіб, визначених законом (ч. 2 ст. 19 Конституції) [2]. В контексті публічної служби це означає, що держава, як роботодавець для службовців, зобов'язана діяти законно і не може свавільно припиняти службові відносини. Хоча спеціальних рішень щодо, скажімо, незаконного звільнення чиновників Конституційний Суд України не ухвалював, його правові позиції опосередковано захищають службовців: якщо нормативний акт дозволяє звільнення всупереч Конституції або без належних гарантій захисту, такий акт може бути визнаний неконституційним.

Проаналізовані правові позиції Конституційного Суду України свідчать, що вступ на публічну службу, проходження служби та звільнення з неї мають відбуватися з дотриманням конституційних принципів законності, рівності та гарантування прав людини. Конституційний Суд України підтвердив, що право рівного доступу до державної служби є однією з основоположних конституційних можливостей громадян, яка забезпечується через прозорі і недискримінаційні процедури відбору. У сфері проходження служби Конституційний Суд України наголосив на єдності фундаментальних засад державної служби та окреслив межі нормативного регулювання. Щодо припинення служби, Конституційний Суд України визнав конституційними законодавчо встановлені підстави звільнення, підкресливши їх відповідність праву на працю та іншим конституційним гарантіям.

Список використаних джерел

1. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 47 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) положень ст. 23 Закону України «Про державну службу», ст. 18 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», ст. 42 Закону України «Про дипломатичну службу» (справа про граничний вік перебування на державній службі : Рішення Конституц. Суду України від 16.10.2007 р. № 8-рп/2007. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v008p710-07#Text> (дата звернення: 05.12.2025)).

2. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL:

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 05.12.2025).

3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII : станом на 07.09.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 05.12.2025).

4. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 51 народного депутата України щодо відповідності Конституції України (конституційності) Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців» (справа про атестацію державних службовців) : Рішення Конституц. Суду України від 08.07.2003 р. № 15-рп/2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v015p710-03#Text> (дата звернення: 05.12.2025).

Науковий керівник: Галус О. О. – канд. юрид. наук, доц., завідувачка кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова.

ТРОХИМЕЦЬ Олександр Петрович,
аспірант 2-го року навчання
кафедри адміністративного права та процесу
Навчально-наукового інституту права
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка
(м. Київ, Україна)

ПРОБЛЕМИ ЗАКОНОДАВЧОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРАВОВОГО СТАТУСУ ЧЛЕНІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ КОМІСІЇ, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРАХ ЕНЕРГЕТИКИ ТА КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Актуальність правового статусу членів Національної комісії, що здійснює державне регулювання (далі – НКРЕКП, Регулятор) у сферах енергетики та комунальних послуг обумовлена особливостями спеціального статусу Регулятора, гарантіями незалежності в прийнятті ним рішень та встановленні умов праці членів Регулятора. Водночас, члени регулятора не відносяться до категорії державних службовців та до категорії політичних посад, що, на думку автора, створює певну правову невизначеність статусу членів НКРЕКП.

В Україні Законом України «Про центральні органи виконавчої влади» від 17.03.2011 р. № 3166-VI (далі – Закон № 3166-VI) [3] визначений правовий статус центральних органів виконавчої влади (далі – ЦОВВ), правовий статус керівників та його заступників, Законом

України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII (далі – Закон № 889-VIII) [1] дається визначення поняттям «державна служба» та «державний службовець». При цьому Законом України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг» від 22.09.2016 р. №1540-VIII (далі – Закон № 1540-VIII) [2] не врегульовано ані визначення і розмежування понять «член НКРЕКП» та «працівник центрального апарату і територіальних органів Регулятора», ані правового статусу членів Регулятора.

Так, відповідно до частини першої Закону №1540-VIII, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (далі – Регулятор), є постійно діючим центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, який утворюється Кабінетом Міністрів України.

Відповідно до частини першої ст. 16 Закону № 889-VIII, центральні органи виконавчої влади утворюються для виконання окремих функцій з реалізації державної політики як служби, агентства, інспекції, комісії, бюро, Український інститут національної пам'яті.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 10.09.2014 р. № 442 «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» (далі – Постанова 442) [4], Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг є центральним органом виконавчої влади, а її діяльність координується Кабінетом Міністрів України, а саме – Прем'єр-міністром України.

Отже, законодавство чітко визначає правовий статус НКРЕКП, як центрального органу виконавчої влади.

Далі, відповідно до частини третьої ст. 19 Закону № 889-VIII, керівник центрального органу виконавчої влади та його заступники є державними службовцями. Відповідно до частин першої, другої ст. 1 Закону № 3166-VI, державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави. Державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби. Відповідно до пункту 2 частини другої ст. 3 Закону № 3166-VI, дія цього Закону поширюється на державних службовців міністерств та інших центральних органів виконавчої влади.

Таким чином, можна зробити висновок, що Голова та члени НКРЕКП мають ознаки державних службовців, оскільки НКРЕКП є центральним органом виконавчої влади, члени НКРЕКП займають відповідні посади в державному органі, яким є НКРЕКП, отримують заробітну плату за

рахунок коштів державного бюджету та здійснюють встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій Регулятора.

При цьому слід відмітити, що Закон № 3166-VI, робить виключення щодо поширення своєї дії на певних посадових осіб публічної служби, перелік яких міститься у частині третій ст. 3 Закону. Відповідно до пункту 6 частини третьої ст. 3, дія цього Закону не поширюється на Голову та членів Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення, Голову та членів Антимонопольного комітету України, Голову та членів Рахункової палати, Голову та членів Центральної виборчої комісії, голів та членів інших державних колегіальних органів. А відповідно до частини третьої ст. 1 № 1540-VIII, Регулятор є колегіальним органом, що здійснює державне регулювання, моніторинг та контроль за діяльністю суб'єктів господарювання у сферах енергетики та комунальних послуг.

Однак, в Законі № 1540-VIII, відсутні норми, які регулюють правовий статус членів Регулятора, як державних службовців. Натомість, частиною п'ятою ст. 8 Закону № 1540-VIII врегульовано, що лише на працівників центрального апарату і територіальних органів Регулятора поширюється правовий статус державних службовців. Також норма щодо правового статусу НКРЕКП як колегіального органу відносить його до виключень щодо дії Закону № 3166-VI.

Отже, можна зробити висновок, що існуюче законодавство створює правові колізії щодо правового статусу членів НКРЕКП.

Враховуючи зазначене, пропонується:

- врегулювати правовий статус НКРЕКП шляхом виключення норми ст. 1 Закону України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг», яка визначає її, як колегіальний орган;

- врегулювати правовий статус членів НКРЕКП, чітко визначивши їх як державних службовців шляхом включення відповідної норми до ст. 8 Закону України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг» щодо функції НКРЕКП із захисту прав споживачів.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.
2. Закон України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг» від 22.09.2016 р. №1540-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 51. Ст. 833.
3. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» від 17.03.2011 р. № 3166-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 38.

Ст. 385.

4. Постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2014 р. № 442 «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади». *Офіційний вісник України*. 2014. № 74. Ст. 2105.

Науковий керівник: *Діхтієвський П.* – д-р юрид. наук, проф., заслужений юрист України, професор кафедри адміністративного права та процесу Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

ТЮКАНКІН Олександр Олександрович,
аспірант 2-го курсу Інституту держави і права
імені В. М. Корецького НАНУ
(м. Київ, Україна)

ЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ СТАНДАРТИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В РОМАНО-ГЕРМАНСЬКІЙ СИСТЕМІ ПРАВА

Проблема антикорупційного законодавства на державній службі в країнах романо-германської правової системи залишалася і продовжує бути предметом активних наукових досліджень протягом останніх двох десятиліть. Це базова робота провідних європейських вчених щодо аналізу інституційних механізмів контролю за корупцією на державній службі.

У науковій літературі значна увага приділяється порівняльному аналізу антикорупційних систем у різних європейських країнах з континентальною правовою традицією. Французькі та італійські вчені детально розробили питання правового статусу державних службовців у контексті антикорупційних обмежень та заборон. Їхні праці дають можливість усвідомити, що окрім якісних нормативних актів, інші фактори, такі як культура, що ґрунтується на праві, відіграють важливу роль для ефективного управління як урядом, так і будь-яким громадським контролем за діяльністю держави.

Українські науковці розглядають можливості адаптації до національних реалій у державній службі європейського досвіду та механізмів протидії корупції. У своїх працях державні адміністратори та фахівці у сфері державного управління показують особливості впровадження міжнародних антикорупційних стандартів у національне законодавство [1]. Водночас, як показує аналіз наукових публікацій, дуже мало уваги приділяється комплексному дослідженню механізмів запобігання корупційним ризикам на різних рівнях державної служби на основі досвіду країн, що належать до романо-германської правової сім'ї.

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

Останнім часом дослідження зосереджені на практичних аспектах впровадження антикорупційних правил у зобов'язаннях щодо декларування доходів, вирішення конфліктів інтересів та обмежень щодо додаткової зайнятості та працевлаштування після звільнення з державної служби. Міжнародні організації на чолі з GRECO регулярно складають та публікують оціночні звіти щодо впровадження антикорупційних стандартів у державах-членах Ради Європи. Цей звіт містить дуже хороший емпіричний матеріал для використання вченими.

Досі бракує комплексних досліджень, що спеціально вивчають роль та значення антикорупційного законодавства на державній службі в контексті романо-германської правової традиції, що залишає велику кількість наукових праць. Необхідний аналіз як нормативного змісту, що проявляється в антикорупційних механізмах, так і їхньої практичної ефективності; їхнього зв'язку з принципами державного управління та потенційними покращеннями, заснованими на передовому європейському досвіді.

Романо-германська правова система зазвичай характеризуються кодифікованим методом систематизації антикорупційного законодавства. Тому антикорупційні закони щодо державної служби безпосередньо залежать від цього способу регулювання. Стаття 7, пункт 1, підпункт а) Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції, прийнятої 31 жовтня 2003 р. [2] передбачає, що держави-учасниці прагнуть запровадити системи набору, найму, утримання, просування по службі та виходу на пенсію державних службовців на основі принципів заслуг, що включають ефективність, підзвітність, прозорість, конкурентоспроможність тощо. Це було запроваджено в законодавствах країн, що належать до континентальної традиції, шляхом розробки спеціальних законодавчих актів, що регулюють як загальні аспекти статусу, так і конкретні антикорупційні вимоги, що висувуються до них, Німеччина, впроваджує комплексний підхід до антикорупційного регулювання державної служби через Закон про федеральних державних службовців (*Bundesbeamtenengesetz*) та Кримінальний кодекс Німеччини (*Strafgesetzbuch*). Німецьке законодавство запроваджує принцип лояльності державних службовців до конституції та держави. Це включає також зобов'язання утримуватися від будь-якої діяльності, яка може зруйнувати довіру до неупередженого виконання ним службових обов'язків [3].

Особливістю німецької моделі є диференційований підхід до різних категорій державних службовців (*Beamte, Angestellte, Arbeiter*) з відповідними антикорупційними вимогами, що відображають традиційну для романо-германського права методологію класифікації.

Французька Республіка розробила власну систему антикорупційного регулювання державної служби, передбачену Законом про права та обов'язки державних службовців від 13 липня 1983 р. № 83-634 та іншим

законом щодо прозорості, боротьби з корупцією та модернізації економічного життя (*Loi Sapin II*), прийнятим 9 грудня 2016 р. [4].

Французька модель базується на формуванні спеціально орієнтованих незалежних органів, наприклад, Вищого органу з питань прозорості в суспільному житті (*Haute Autorité pour la transparence de la vie publique*), який перевіряє декларації про майно та інтереси, подані високопосадовцями. Стаття 432-12 Кримінального кодексу Франції передбачає, що пасивна корупція, скоєна державним службовцем, карається позбавленням волі на строк до десяти років та штрафом до одного мільйона євро. Це свідчить про те, наскільки суворим був французький законодавець щодо корупції [5].

Італійська система боротьби з корупцією на державній службі зазнала величезних трансформацій після скандалів, пов'язаних з корупцією, у 1990-х роках, відомих як операція «Чисті руки» (*Mani pulite*). Закон № 190 від 6 листопада 2012 р. про заходи щодо запобігання та боротьби з корупцією та іншими правопорушеннями в державному управлінні зобов'язав усі державні організації готувати трирічні плани, що визначають заходи щодо запобігання корупції, а також призначають посадових осіб, відповідальних за впровадження таких заходів у кожній організації чи установі [6]. Італійське законодавство містить детальні положення як щодо ротації персоналу в сферах, які вважаються дуже вразливими до корупційної діяльності, так і щодо накладення заборони на осіб, визнаних винними остаточним рішенням суду, обіймати посади в органах влади будь-якого рівня, аналогічні прямо передбаченим статтею п'ять(5) Цивільної конвенції Ради Європи про боротьбу з корупцією від 4 листопада 1999 р.

Іспанська модель регулювання боротьби з корупцією базується на Конституції Королівства Іспанія 1978 р., Законі про державну службу від 7 лютого 2007 р. та Органічному законі 3/2015 про спеціальний режим Державної прокуратури [7].

У країнах романо-германської системи управління конфліктом інтересів відокремлене як самостійний аспект від антикорупційного регулювання. Типовий кодекс поведінки державних службовців Ради Європи, рекомендований Комітетом міністрів у 2000 р., містить положення про те, що державні службовці повинні уникати ситуацій, коли приватні інтереси впливають або можуть здаватися такими, що впливають на їхні неупереджені службові обов'язки.

Італійське законодавство передбачає детальну процедуру оголошення потенційних конфліктів інтересів, що автоматично усуває державного службовця від участі у прийнятті відповідних рішень, тоді як за іспанською моделлю керівникам покладається на визначення та вирішення конфліктних ситуацій, що стосуються підлеглих працівників.

Обмеження після припинення державної служби (період охолодження) є важливим превентивним механізмом уникнення

використання офіційних посад для отримання потенційної приватної вигоди. Більшість країн, що належать до романо-германської правової системи, передбачають період обмеження від одного до трьох років, протягом якого колишні державні службовці не можуть влаштовуватися на роботу в приватні компанії, з якими вони мали офіційні стосунки через свою попередню посаду.

Французький закон Сапена II вимагає дозволу Вищого органу з питань прозорості у суспільному житті, перш ніж керівники вищої ланки зможуть піти до приватного сектору; німецьке законодавство просто забороняє дії, які можуть суперечити попереднім обов'язкам, через п'ять років після звільнення з посади.

Список використаних джерел

1. Deneha V., Chorny Y., Shevchuk O., & Mentukh N. Competence of state authorities and local selfgovernment bodies in the public-private partnerships area. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*. 2023. No. 26 (6). P. 1-19.
2. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції: міжнародний документ від 31.10.2003 р. *Офіційний вісник України*. 2010. № 12. Ст. 560.
3. Bundesbeamtengesetz vom 5. Februar 2009 (BGBl. I S. 160). URL: https://www.gesetze-im-internet.de/bbg_2009/ (дата звернення: 07.12.2024).
4. Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique. *Journal officiel de la République française*. 2016. No. 0287.
5. Code pénal français. Version consolidée au 1er janvier 2024. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr> (дата звернення: 07.12.2024).
6. Legge 6 novembre 2012, No. 190. Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione. *Gazzetta Ufficiale*. 2012. No. 265.
7. Ley Orgánica 3/2015, de 30 de marzo, de control de la actividad económico-financiera de los Partidos Políticos. *Boletín Oficial del Estado*. 2015. Núm. 77.

ФЕДОРІНОВА Єлизавета Сергіївна,
студентка 2-го курс інституту права та безпеки
Одеського державного університету внутрішніх справ
(м. Одеса, Україна)

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Корупція – це пряме нехтування основоположними принципами

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

демократії та верховенства права. Вона створює тіньові механізми прийняття рішень, замінюючи закон і прозорість – особистою вигодою та кумівством.

Під час воєнного стану вона становить подвійну загрозу: вона підриває обороноздатність, ефективність державного управління, довіру міжнародних партнерів і, по суті, послаблює державу зсередини, ставлячи під сумнів здатність нації протистояти зовнішній агресії. Боротьба з корупцією стає не просто питанням правопорядку, а питанням національної безпеки та виживання.

Введення спрощених або прискорених процедур закупівель, використання ресурсів, прийняття рішень, особливо в оборонній сфері. Тимчасове обмеження конституційних прав та свобод, що може створювати нові ризики для зловживань і корупційних практик (наприклад, у сфері мобілізації, розподілу гуманітарної допомоги, використання фондів відновлення) [1].

Ефективна протидія корупції є ключовою вимогою та умовою для отримання фінансової, військової та гуманітарної допомоги від міжнародних партнерів (ЄС, США, МВФ, тощо). Дослідження цієї теми демонструє готовність України забезпечити прозорість та цільове використання наданих ресурсів, що безпосередньо впливає на стійкість держави.

Існуючі адміністративно-правові механізми протидії корупції (декларування, перевірки, процедури притягнення до відповідальності) можуть виявитися недостатньо ефективними або непристосованими до реалій воєнного стану (наприклад, через втрату доступу до реєстрів, евакуацію, зміну територіальної юрисдикції) [1].

В умовах повномасштабної агресії значна кількість повідомлень в інформаційному просторі про корупційні діяння з боку державних службовців, військовослужбовців та інших посадових осіб набуває особливої гостроти. Регулярні факти вручення підозр або навіть затримання високопосадовців, які використовують своє службове становище для особистого збагачення, свідчать про системні ризики, що пронизують управлінську вертикаль. Дії таких недобросовісних представників влади завдають нищівного удару по кількох критично важливих сферах: Підрив суспільної довіри: Кожен випадок корупції підриває віру громадян у справедливість, ефективність державної влади та, що найголовніше, у можливість перемоги. Це деморалізує суспільство, особливо тих, хто сумлінно виконує свій обов'язок на фронті та в тилу.

Загроза міжнародній підтримці: Корупція є прямим фактором, що підриває довіру ключових міжнародних партнерів. Світова спільнота, яка надає Україні життєво необхідну фінансову, військову та гуманітарну допомогу, вимагає гарантій прозорості та цільового використання ресурсів. Корупційні скандали ставлять під сумнів ці

гарантії, ускладнюють отримання нових траншів допомоги і, як наслідок, знижують обороноздатність країни.

Зрештою, ці протиправні дії мають катастрофічні наслідки для пересічних українців: Порушення прав людини і громадянина: Кошти, викрадені через корупційні схеми, могли бути спрямовані на забезпечення військових, відновлення критичної інфраструктури, медичне обслуговування або соціальний захист. Недоотримання цих життєво важливих ресурсів є фактичним постійним порушенням соціально-економічних прав громадян, погіршуючи їхній рівень життя та загострюючи соціальну нерівність.

Сприяння організованій злочинності: Корупція слугує живильним середовищем для розвитку організованої злочинності, дозволяючи кримінальним елементам інтегруватися у владні структури та отримувати неправомірні переваги. Це створює додаткові загрози національній безпеці та правопорядку, відволікаючи ресурси правоохоронних органів від безпосередньої боротьби з зовнішнім ворогом. [2]

Засоби адміністративно-правового регулювання – це систематизований набір юридичних прийомів і способів, які використовуються для упорядкування суспільних відносин, що входять до сфери публічного управління. Вони становлять невід’ємну складову механізму правового регулювання, оскільки прямо визначають характер приписів, закріплених у адміністративно-правових нормах, а також безпосередні засоби впливу на поведінку суб’єктів права.

1. Уповноваження (Дозвіл). Цей засіб передбачає надання учаснику правових відносин права на активні дії. Уповноваження (дозвіл) надає суб’єкту свободу вибору в межах, встановлених законом, тобто дозволяє йому діяти за принципом: "дозволено все, що прямо не заборонено". Надання права або компетенції на здійснення певних дій, ініціатив чи діяльності. Наприклад: Делегування повноважень уповноваженій посадовій особі (наприклад, керівнику військової адміністрації) на прийняття важливих оперативних рішень або на видачу ліцензій чи дозволів на певні види господарської діяльності. Цей засіб відображає регулятивно-динамічну функцію права, стимулюючи активність та ініціативу.

2. Зобов’язання (Розпорядження). Зобов’язання – це припис, який наказує суб’єкту права виконати певні активні дії у чітко визначений спосіб і строк. У цій ситуації суб’єкт не має вибору: його поведінка суворо регламентована нормою. Наприклад: Обов’язок власника підприємства сплачувати податки та збори, обов’язок державного службовця подавати електронну декларацію, або виконання законних розпоряджень військового командування в умовах воєнного стану. Цей засіб також реалізує регулятивно-динамічну функцію права, забезпечуючи належне функціонування публічних фінансів та системи

управління.

3. Заборона. Заборона – це засіб, що покладає на суб'єкта зобов'язання утримуватися від вчинення певних, чітко визначених законом, дій. Це вимога пасивної поведінки у передбачених правовою нормою випадках. Наприклад, заборона керувати транспортним засобом у стані сп'яніння, заборона отримання неправомірної вигоди (корупційні дії), або заборона використання службового становища в приватних інтересах. Заборона забезпечує регулятивно-статичну функцію права, тобто збереження існуючого порядку та охорону суспільних відносин.

Крім трьох основних способів, які є універсальними для всього права, в адміністративному праві необхідно окремо виділити спеціальні заходи адміністративно-правового регулювання, що мають виключно владний характер, – це застосування заходів адміністративного примусу [3].

Загалом корупція є прямим запереченням демократії та верховенства права, підмінюючи прозорість особистою вигодою. Під час воєнного стану вона становить подвійну загрозу, оскільки підриває обороноздатність, ефективність державного управління та довіру міжнародних партнерів, ставлячи під сумнів здатність нації протистояти агресії [4].

Спрощені процедури закупівель і тимчасові обмеження прав створюють нові корупційні ризики (мобілізація, гуманітарна допомога, фонди відновлення). Публічні корупційні скандали завдають нищівного удару по суспільній довірі та ставить під загрозу життєво необхідну міжнародну підтримку.

Список використаних джерел

1. Актуальні проблеми протидії корупції в умовах воєнного стану : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Львів – Торунь, 15 лютого 2024 р.). Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. 156 с.
2. Яцків І. І. Загальні положення протидії корупції: адміністративно-правовий аспект. *Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України*. 2009. Вип. 21. С. 88–94.
3. Гудков Д. В. Адміністративно-правові засоби запобігання і протидії корупції : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Запоріжжя, 2019. 20 с.
4. Закон України Про запобігання корупції від 14.10.2014 р. № 1700-VII. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.

Науковий керівник: Чорна М. В. – доктор філософії в галузі права, доцентка кафедри адміністративно-правових дисциплін інституту права та безпеки Одеського державного університету внутрішніх справ.

ЦИБКА Андрій Анатолійович,
 аспірант кафедри службового та медичного права
 Київського національного університету
 імені Тараса Шевченка
 (м. Київ, Україна)

ІНСТИТУЦІЙНА НЕЗАЛЕЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ КОМІСІЇ, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРАХ ЕНЕРГЕТИКИ ТА КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ: КАДРОВІ РИЗИКИ ТА ВИКЛИКИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

В умовах сучасних викликів інституційна незалежність енергетичного регулятора є одним із ключових чинників формування конкурентного, прозорого та передбачуваного енергетичного ринку, а також важливою передумовою енергетичної безпеки держави. У національній системі публічної влади Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (далі – НКРЕКП), посідає унікальне місце, оскільки фактично має функціонувати поза межами системи виконавчої влади. Як зазначає Ю.В. Ващенко, інституційна незалежність такого органу забезпечується, зокрема, високим рівнем фінансової автономії, що включає наявність відокремлених щорічних бюджетних асигнувань, автономію у виконанні власного бюджету, а також достатні людські та фінансові ресурси для виконання покладених повноважень [1, с. 130].

Незалежність регулятора, зокрема у сфері забезпечення людськими та фінансовими ресурсами, є однією з ключових вимог *acquis communautaire* та визначена у Директиві (ЄС) 2019/944. У ст. 57 цієї Директиви Договірні сторони зобов'язуються гарантувати регуляторному органу необхідні людські та фінансові ресурси, що забезпечують його незалежність і дозволяють здійснювати свої повноваження неупереджено та прозоро [2].

Чинне законодавство України також містить положення, спрямовані на забезпечення фінансової автономії енергетичного регулятора. Зокрема, стаття 11 Закону України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг» визначає, що фінансування діяльності Комісії здійснюється за рахунок надходжень до спеціального фонду Державного бюджету України у вигляді внесків на регулювання, які сплачують суб'єкти господарювання, що провадять діяльність у відповідних сферах [3].

Водночас практика останніх років демонструє, що кадрове забезпечення енергетичного регулятора нерідко підпорядковується короткостроковим бюджетним рішенням, політичним коливанням або внутрішній логіці загальної реформи державної служби.

Так, проект Закону України «Про Державний бюджет України на 2026

рік» № 14000 виключив НКРЕКП із переліку установ, визначених у пункті 9 Прикінцевих положень, для яких умови оплати праці зберігаються на рівні попереднього р. [4]. Це рішення відходить від підходу, застосованого у двох попередніх бюджетних циклах, коли НКРЕКП була включена до відповідних положень законів про Державний бюджет на 2024 та 2025 роки поряд з Антимонопольним комітетом України, Міністерством оборони та Міністерством внутрішніх справ, які зберігали оплату праці на рівні попереднього р.. Водночас варто наголосити, що НКРЕКП повністю фінансується за рахунок внесків на регулювання, а отже, Державний бюджет не несе фінансового навантаження щодо забезпечення її діяльності, включаючи виплату заробітної плати.

Запропонований законопроектом № 14000 новий підхід до оплати праці державних службовців передбачає зменшення допустимих стимулюючих складових заробітної плати, зменшуючи надбавку за стаж роботи з 50% до 30% від базової зарплати, та обмежує додаткові щорічні виплати [4]. У результаті це призведе до відчутного зниження заробітної плати працівників НКРЕКП у 2026 році порівняно з 2025 роком.

Наявна ситуація щодо можливого зниження мотиваційних компонентів оплати праці працівників НКРЕКП оголює структурну проблему, яка полягає в тому, що кадрова спроможність регулятора не може розглядатися як звичайна стаття бюджетної оптимізації. Регуляторна діяльність в енергетиці потребує високої кваліфікації, спеціалізованих технічних знань, здатності працювати із складними секторальними моделями та енергетичним правом ЄС. Якщо винагорода працівників скорочується до рівня, непропорційного складності завдань, це неминуче призводить до відтоку фахівців, посилення конкуренції за кадри між регулятором та приватним сектором і, врешті, до зниження якості регулювання. У таких умовах незалежність регулятора може значно знизитись, оскільки реальна його автономність визначається не лише відсутністю політичного тиску, а й здатністю зберігати кваліфіковану команду, спроможну працювати з високим рівнем складності та відповідальності.

Кадрові ризики посилюються тим, що функціональне навантаження на НКРЕКП стрімко зростає. Імплементация нових регуляторних стандартів, зокрема у сфері REMIT (Регламент про доброчесність та прозорість на оптовому енергетичному ринку), інтеграція в європейський ринок електроенергії, призводять до того, що кількість та складність завдань регулятора значно зростає. За таких умов відсутність стабільного кадрового ядра може стати чинником системної вразливості. Так, якщо орган змушений компенсувати відтік фахівців постійним набором нових працівників, які потребують тривалого періоду адаптації, це може призвести до зниження якості регулювання та залежності від зовнішньої експертизи.

Таким чином, попри законодавчо закріплену фінансову автономію,

регулятор фактично залежить від загальних підходів до державної служби, що визначаються через бюджетні рішення, у тому числі щодо структури та обсягів оплати праці. Тобто орган, що за логікою європейського права має бути відокремленим від урядової вертикалі, залишається включеним у систему, де фінансові рішення приймаються без урахування ризиків для його незалежності. Така модель структурно несумісна з режимом інституційної автономії, необхідним для виконання сучасних регуляторних функцій.

У цьому контексті фінансова незалежність не є суто бюджетним питанням, а перетворюється на елемент забезпечення енергетичної безпеки держави. Втрата інституційної спроможності регулятором в період війни та підготовки до повної інтеграції з європейським ринком енергії створює значно серйозніші загрози, ніж просте погіршення якості державної служби. Така ситуація може призвести до затримок із впровадженням ключових реформ, збільшення вартості енергетичних послуг для споживачів, а також втрати довіри з боку європейських інституцій, які розглядають ефективний регулятор як умову інтеграції України в Європейський Союз.

Окремої уваги потребує проблема конкуренції з приватним сектором, де рівень оплати і можливості професійного зростання суттєво вищі, ніж у публічній службі. Якщо НКРЕКП не здатна конкурувати з енергетичними компаніями за фахівців, вона фактично позбавляється можливості накопичувати експертизу та підтримувати інституційну пам'ять. У таких умовах регуляторні рішення неминуче прийматимуться людьми з недостатнім досвідом або командою, що працює в режимі хронічного перевантаження.

Отже, кадрова спроможність НКРЕКП є не лише внутрішнім організаційним викликом, але й фундаментальним чинником інституційної незалежності та реальної відповідності регулятора європейським стандартам. Публічна служба, яка виконує складні регуляторні функції, повинна мати умови, за яких має забезпечуватись високий професійний рівень. З огляду на це, кадрова політика регулятора повинна ґрунтуватися на довгострокових потребах, а не короткотермінових бюджетних обмеженнях. Держава зобов'язана забезпечити створення спроможного та незалежного енергетичного регулятора, який має конкурентний рівень оплати праці та може залучати і утримувати фахівців, необхідних для виконання вимогливих і зростаючих завдань, пов'язаних з інтеграцією до європейських енергетичних ринків.

Список використаних джерел

1. Ващенко Ю. В. Державне регулювання у сфері енергетики України: адміністративно-правовий аспект : дис. ... д-ра. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2015. 488 с.
2. Directive (EU) 2019/944 of the European Parliament and of the Council

Реформування публічної служби в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. до 10-ї річниці прийняття Закону України «Про державну службу» (м. Харків, 10 груд. 2025 р.)

of 5 June 2019 on common rules for the internal market for electricity and amending Directive 2012/27/EU (recast) (Text with EEA relevance.). *Official Journal of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/944/oj/eng> (дата звернення: 04.12.2025).

3. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг : Закон України від 22.09.2016 № 1540-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/1540-19#Text> (дата звернення: 04.12.2025).

4. Проект Закону про Державний бюджет України на 2026 рік. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/57325> (дата звернення: 04.12.2025).

Науковий керівник: *Литвин Н. А.* – д-р юрид. наук, проф., професор кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

ШКЕЛЕБЕЙ Олександр,
*аспірант Навчально-наукового гуманітарного інституту
Таврійського національного університету
імені В. І. Вернадського
(м. Київ, Україна)*

СУДОВИЙ КОНТРОЛЬ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ СУДОЧИНСТВІ – КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА У ПУБЛІЧНО-ВЛАДНІЙ ПЛОЩИНІ

Судовий контроль є одним із ключових інструментів забезпечення верховенства права, дотримання прав і свобод людини, а також ефективного функціонування демократичних інститутів. В адміністративному судочинстві він відіграє особливу роль, оскільки спрямований на вирішення спорів між громадянами та органами державної влади або місцевого самоврядування. Однак, поряд із важливістю судового контролю, виникає необхідність чіткого визначення його меж, аби забезпечити баланс між захистом прав особи та дотриманням принципу поділу влади.

Важливим питанням у цьому процесі, на думку деяких вчених [1, с. 594-597; 2, с. 66-75], виступають межі судового контролю, що по суті, є концептуально складним явищем, яке охоплює і правові, і практичні аспекти. З одного боку, суди мають право втручатися у діяльність органів виконавчої влади лише в межах, визначених законом. З іншого боку, надмірне обмеження судового контролю може призвести до порушення прав громадян або послаблення механізмів стримувань і противаг у системі державного управління.

Як зауважує С. О. Потьомкін, судовий контроль є одним із ключових

елементів забезпечення верховенства права та захисту прав і свобод людини у демократичному суспільстві [3, с. 108-115]. У контексті адміністративного судочинства, судовий контроль спрямований на перевірку законності дій, рішень чи бездіяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, їхніх посадових осіб та інших суб'єктів, які здійснюють публічно-владні функції.

Судовий контроль в адміністративному судочинстві визначається як діяльність суду, спрямована на перевірку відповідності правових актів, дій чи бездіяльності суб'єктів владних повноважень вимогам Конституції та законів України. Його метою є забезпечення законності у сфері публічного управління, а також захист прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб.

Особливістю судового контролю в адміністративному судочинстві є його спрямованість на врегулювання публічно-правових спорів, що виникають між громадянами або юридичними особами та суб'єктами владних повноважень. Ця діяльність здійснюється виключно судами адміністративної юрисдикції, які мають спеціальну компетенцію у вирішенні таких спорів.

Межі судового контролю в адміністративному судочинстві визначаються як обсяг і характер повноважень суду щодо перевірки законності рішень, дій чи бездіяльності суб'єктів владних повноважень. Ці межі обумовлені і законодавчими нормами, і принципами, що лежать в основі адміністративного процесу.

Відповідно до ст. 2 Кодексу адміністративного судочинства України (КАСУ) [4], завданням адміністративного судочинства є захист прав, свобод і інтересів осіб у сфері публічно-правових відносин шляхом справедливого, неупередженого та своєчасного розгляду справ. У процесі здійснення своїх повноважень суд перевіряє: чи відповідає рішення, дія чи бездіяльність суб'єкта владних повноважень вимогам закону; чи прийнято рішення у межах компетенції відповідного суб'єкта; чи дотримано порядок прийняття рішення; чи не порушено принципи пропорційності, рівності та недискримінації. Відтак, законодавство встановлює чіткі рамки, в межах яких суд може втручатися у діяльність суб'єктів владних повноважень.

Окрім законодавчих норм, межі судового контролю визначаються також принципами адміністративного процесу, серед яких ключовими виступають:

Принцип законності, згідно якого суд має право втручатися лише у випадках порушення закону. Це означає, що суд не може замінювати собою органи виконавчої влади або приймати рішення з питань, які належать до їхньої дискреції [5, с. 388-415].

Принцип обмеженого втручання, який означає, що суд не оцінює доцільність рішень суб'єктів владних повноважень, якщо такі рішення прийняті у межах їхньої компетенції та відповідають закону.

Принцип пропорційності, який говорить про те, що суд повинен

враховувати баланс між інтересами особи та суспільства при вирішенні спорів [6, с. 93-95].

Натомість варто підкреслити, що практика адміністративних судів України свідчить про те, що межі судового контролю можуть бути різними залежно від характеру спірних правовідносин. До прикладу, у справах про оскарження нормативно-правових актів суд зосереджується на перевірці їхньої відповідності Конституції та законам України, тоді як у справах про оскарження рішень суб'єктів владних повноважень щодо конкретних осіб суд перевіряє не лише законність таких рішень, але й дотримання процедурних гарантій.

Отже, межі здійснення судового контролю в адміністративному судочинстві є важливим інструментом забезпечення правової держави. Вони ґрунтуються на принципах законності, пропорційності та обмеженого втручання у дискреційні повноваження органів влади. Водночас, існують певні проблеми у визначенні цих меж, які потребують вирішення і на законодавчому рівні, і в рамках судової практики.

Натомість, варто пам'ятати, що ефективний судовий контроль сприяє підвищенню рівня довіри громадян до органів державної влади та забезпечує реалізацію основоположних принципів демократичного суспільства. Удосконалення механізмів такого контролю є нагальним завданням для української правової системи в умовах сучасних викликів та реформ.

Список використаних джерел

1. Берлач А. І., Сусак М. С. Судовий контроль у системі адміністративного судочинства України: теоретико-правові та прикладні аспекти. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 1. С. 594–597.

2. Цвіркун Ю. І. Судовий контроль за виконанням судових рішень в адміністративних справах, відповідачами в яких є колегіальні суб'єкти публічної адміністрації. *Право та державне управління*. 2019. № 2 (35). Т. 2. С. 66–75.

3. Потьомкін С. О. Мета і завдання правового механізму судового контролю за виконанням судових рішень у адміністративному судочинстві. *Часопис Київського університету права*. 2023. № 4. С. 108–115.

4. Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 р. № 2747-IV. (із змінами; в редакції Закону № 2147-VIII від 03.10.2017 р.). *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 48. Ст. 436. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>.

5. Остафійчук Л. А. Судовий контроль в адміністративному судочинстві і дискреція судів першої інстанції щодо його встановлення. *Новітні досягнення та вектори розвитку сучасної юриспруденції: колективна монографія / за заг. ред. Т. О. Коломоець*. Львів-Торунь : Ліга-

Прес, 2021. Ч. 1. С. 388–415.

6. Лученко М. М. До питання правової природи принципу пропорційності в адміністративному судочинстві. *Право та державне управління*. 2019. № 2 (35). Т. 1. С. 93–98.

Електронне наукове видання

РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: ЗДОБУТКИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Збірник матеріалів
Всеукраїнської
науково-практичної конференції
до 10-ї річниці прийняття
Закону України «Про державну службу»**

Сайт: <https://nauka.nlu.edu.ua/nauka/vnd/zbirnyky-naukovyh-konferenczij/>

Видається в авторській редакції

Відповідальний за випуск д-р юрид. наук, проф. *С. А. Федчишин*

Редактор-упорядник *М. М. Сорокун*
Коректорка *І. А. Гребцова*
Комп'ютерне макетування *А. Г. Якшиної*

Оприлюднено через мережу Інтернет 14.01.2026 р.
Формат 60x84¹/₈. Обл.-вид. арк. 17,8 (597 КБ).

Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого
Редакційно-видавничий відділ наукових видань
Україна, 61024, м. Харків, вул. Григорія Сковороди, 77, к. 518
тел. (057) 757-76-16
e-mail: epdsp@nlu.edu.ua, niksor@ukr.net

Свідоцтво
про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виговлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 7560 від 28.12.2021 р.