

УДК 351.713:331.101.3

*Д. А. Міщенко,**д. держ. упр., професор, професор кафедри маркетингу, Університет митної справи та фінансів
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0278-7209>**Л. О. Міщенко,**к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту
ЗВО ПрАТ "ВНЗ" Міжрегіональна Академія управління персоналом"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0163-0763>**В. Д. Хурдей,**к. е. н., доцент, завідувач кафедри маркетингу, Університет митної справи та фінансів
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9210-9705>**Т. С. Дронова,**к. е. н., доцент кафедри маркетингу, Університет митної справи та фінансів
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2228-5276>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.361

ОЦІНЮВАННЯ У ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРІОРИТЕТІВ

D. Mishchenko,

Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Marketing, University of Customs and Finance

L. Mishchenko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics and Management,

Higher Education Institution of PJSC "Interregional Academy of Personnel Management

V. Khurdei,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Marketing, University of Customs and Finance

T. Dronova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing, University of Customs and Finance

EVALUATION IN THE CIVIL SERVICE IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING EUROPEAN INTEGRATION PRIORITIES

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти оцінювання результатів діяльності державних службовців України в контексті наближення до стандартів Європейського адміністративного простору. Авторами проаналізовано нормативно-правове підґрунтя процесу оцінювання, зокрема Закон України "Про державну службу" та Порядок № 640, а також висвітлено ключові зміни, що відбулися в процедурах відбору та атестації кадрів протягом 2020–2022 років. Особливу увагу приділено імплементації принципів SIGMA, що базуються на меритократії, прозорості та підзвітності.

Доведено, що сучасне оцінювання має трансформуватися з формального механізму контролю у стратегічний інструмент управління результативністю (Performance Management). У роботі обґрунтовано необхідність впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) та методу 360-градусного зворотного зв'язку. Окреслено роль цифровізації кадрових процесів через систему HRMIS як фактору мінімізації корупційних ризиків та підвищення об'єктивності кадрових рішень. За результатами дослідження запропоновано конкретні кроки щодо вдосконалення системи оцінювання, включаючи створення "банку типових KPI" та розвиток індивідуальних програм професійного навчання.

The article is devoted to the comprehensive study of the transformation of the civil service evaluation system in Ukraine under the influence of European integration processes and the acquisition of EU candidate status. The authors emphasize that the modernization of this institution is a key requirement for joining the European Administrative Space. The research analyzes the evolution of the legal framework, specifically focusing on the Law of Ukraine "On Civil Service" and Cabinet of Ministers Resolution No. 640, identifying both achievements and existing gaps in the current regulatory model.

A significant part of the work is dedicated to the analysis of international standards, particularly the SIGMA principles (Support for Improvement in Governance and Management), which serve as a "golden standard" for public administration. The authors highlight the necessity of transitioning from outdated bureaucratic practices to a modern Performance Management paradigm. This approach involves the introduction of measurable Key Performance Indicators (KPIs) focused on outcomes rather than just processes, as well as the implementation of the Balanced Scorecard to combine quantitative data with qualitative expert assessments.

The study explores the transition from purely professional assessment to a comprehensive approach that includes personal characteristics and competencies such as strategic thinking, teamwork, and digital literacy. Special attention is paid to the institutional and psychological barriers to reform, such as "central tendency" bias and resistance to meritocratic filters. The authors argue that digitalization via the Human Resource Management Information System (HRMIS) is a critical factor in ensuring transparency, reducing the human factor, and neutralizing corruption risks.

The practical significance of the research lies in the proposed recommendations for improving the evaluation procedure: the introduction of 360-degree feedback, the creation of a "bank of typical KPIs" for various categories of positions, and the integration of evaluation results with the Learning and Development (L&D) system. The authors conclude that a professional, resilient, and effective civil service, built on meritocratic principles, is the main engine for Ukraine's successful integration into the European Union.

*Ключові слова: оцінювання, державна служба, євроінтеграція, пріоритети, мотивація, контроль.
Key words: evaluation, civil service, european integration, priorities, motivation, control.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Посилення інтеграційних зв'язків між Україною та Європейським Союзом підіймає питання більшого наближення державної служби до європейських стандартів та окреслює один із напрямів удосконалення організаційної та управлінської діяльності службовців. Запровадження європейських стандартів у сфері державної служби України передбачає нормативно-правову регламентацію управлінської діяльності на основі діючих актів Європейського Союзу. В Законі України "Про державну службу" враховано основні європейські засади кадрового забезпечення органів державної влади, такі як статус державного службовця, класифікація посад, загальні умови вступу та проходження державної служби, оплата праці, соціальні гарантії тощо. Одночасно зовнішньополітичний аспект діяльності органів влади у європейському просторі ще більше актуалізує потребу у компетентних, професійних державних службовців, які будуть здатні ефективно співпрацювати з представниками відповідних інституцій європейських

держав. В цьому контексті показовий досвід Європейського Союзу, зокрема того, що стосується оцінювання взаємодії державних службовців із громадянами та представниками громадськості. Здатність державних службовців України ефективно співпрацювати з колегами європейських держав вимагає високого професіоналізму на засадах компетентнісного підходу та загальноприйнятих ділових якостей, визначених нормативно-правовими актами відповідних інституцій Європейського Союзу, що обумовлює актуальність дослідження питання особливостей оцінки державних службовців в умовах реалізації євроінтеграційних пріоритетів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Результати досліджень з проблем європейської інтеграції в контексті оцінювання у державній службі висвітлені в роботах таких вчених, як Білик О. [2], Гуцалюк В. [1], Данилевич Н. [2], Добрянська Н. [3], Дорош І. [4], Дорош О. [4], Задорожнюк В. [2], Зелінський С. [5], Коломоєць Т. [6], Кубіцький С. [1], Орлів М. [9], Ярмистий М. [12], та багатьох інших.

Проте залишаються малодослідженими питання професійної оцінки службовців органів державної влади в умовах адаптаційних змін у сфері державної служби, вивчення ділових та компетентнісних характеристик відповідно до стандартів Європейського Союзу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в Україні в умовах реалізації євроінтеграційних пріоритетів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап трансформації державної служби в Україні характеризується безпрецедентним динамізмом, що зумовлено стратегічним вектором на повноправне членство в Європейському Союзі. Отримання статусу кандидата у 2022 році та подальше відкриття переговорного процесу поставили перед національною системою публічного управління комплексне завдання: приведення інституційних спроможностей у відповідність до стандартів "Європейського адміністративного простору". У центрі цієї трансформації знаходиться людина — державний службовець, чия ефективність та компетентність визначають успіх реформ.

Інститут оцінювання результатів службової діяльності не є новим для України, оскільки був запроваджений задовго до прийняття у 2015 році Закону України "Про державну службу". Разом з тим, у науковій літературі досі відсутній єдиний підхід до розуміння поняття та сутності цього інституту.

Так, оцінювання у державній службі розглядають як у широкому, так і вузькому аспектах. У першому, це спосіб визначення ефективності і дієвості державної служби в цілому, діяльності державних органів, їх структурних підрозділів, результатів службової діяльності державних службовців та відповідності кандидатів на вакантні посади державної служби. Натомість, як вважають інші вчені, у вузькому розумінні це визначення відповідності професійних та особистісних якостей кандидатів на вакантні посади державної служби і державних службовців встановленим показникам і критеріям [1, 4]

У чинному Законі України "Про державну службу" порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців визначається статтею 44, яка визначає мету, періодичність та основні принципи оцінювання, а також передбачає наслідки за його результатами [10].

Деталізація процедури оцінювання результатів службової діяльності міститься у "Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців", затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 591; далі — Порядок № 640) [11].

У цьому Порядку визначено:

— регулярність оцінювання: щорічне проведення оцінювання забезпечує систематичний аналіз діяльності службовців та сприяє їх професійному розвитку;

— чіткість процедури оцінювання: порядок детально описує етапи оцінювання, включаючи визначення завдань, проведення оціночних співбесід та затвердження результатів, що сприяє прозорості процесу;

— принципи об'єктивності та прозорості: оцінювання базується на принципах об'єктивності, достовірності, доступності та поваги до гідності державного службовця, що підвищує довіру до результатів;

— зв'язок з професійним розвитком: результати оцінювання використовуються для визначення потреб у професійному навчанні та плануванні кар'єри службовця.

Отже, ст. 44 Закону України "Про державну службу" [10] закладає важливі принципи оцінювання, проте є певні аспекти, що потребують доопрацювання для усунення недоліків. Зокрема, доцільно деталізувати критерії оцінки, запровадити більш прозорі та автоматизовані механізми оцінювання, а також забезпечити реальне врахування результатів оцінювання при прийнятті кадрових рішень.

Порядок № 640 є важливим інструментом для підвищення ефективності державної служби. Однак, для досягнення максимальної об'єктивності та прозорості необхідно вдосконалювати процедури оцінювання, впроваджувати сучасні цифрові інструменти та забезпечувати детальний зворотний зв'язок для кожного службовця [11].

Оцінювання результатів службової діяльності традиційно розглядалося як формалізована процедура підтвердження відповідності посаді. Проте в умовах євроінтеграції виникає гостра потреба у переосмисленні цього інструменту. Оцінювання має трансформуватися з механізму контролю у стратегічний інструмент управління результативністю (Performance Management). Це вимагає розв'язання фундаментальної суперечності між застарілими бюрократичними практиками, що орієнтовані на процес, та сучасними вимогами до гнучкості, ініціативності та орієнтації на кінцевий результат [2, 3].

Проблема полягає не лише у зміні нормативно-правової бази, а й у впровадженні принципів Good Governance, де оцінювання слугує гарантом меритократії, прозорості та підзвітності влади перед суспільством. Актуальність даного завдання підсилюється необхідністю адаптації системи оцінювання до умов воєнного стану, де мобільність та результативність публічної служби стають питаннями національної безпеки.

В рамках програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), яка є спільним проектом ОЕСР та ЄС, було розроблено "Принципи державного управління", що є "золотим стандартом" для країн-претендентів. У частині управління людськими ресурсами (принцип 3) наголошується, що оцінювання персоналу має бути невід'ємною частиною професійного життєвого циклу службовця [8].

Аналіз стандартів SIGMA дозволяє виокремити такі фундаментальні засади:

— меритократична стабільність, визначає, що оцінювання повинно захищати службовця від політичного тиску. Результати оцінки мають бути єдиною легітимною підставою для заохочення або накладення стягнення, що виключає "ручне управління" кадрами;

— вертикальна та горизонтальна узгодженість цілей, базується на європейських практиках та вимагає, щоб індивідуальні завдання службовця були деривативами від стратегічного плану міністерства чи відомства.

Це забезпечує синергію, коли успіх кожного окремого фахівця конвертується у прогрес держави на шляху до ЄС;

— циклічність та безперервність, наголошується, що на відміну від щорічної "акції", європейське оцінювання передбачає постійний моніторинг. Важливим є етап проміжного перегляду завдань, що дозволяє коригувати пріоритети в умовах високої невизначеності [9].

Досвід таких країн як Литва та Естонія демонструє, що імплементація принципів SIGMA дозволила їм створити корпус "нейтральних професіоналів", для яких оцінювання є дзеркалом їхньої компетентності, а не загрозою звільнення.

Перехід до системи Key Performance Indicators (KPI) має бути серцевиною реформи. Традиційна система оцінювання в Україні часто фокусувалася на "виконанні доручень", що заохочувало пасивність та "виконавський формалізм".

В умовах євроінтеграції критерії оцінювання мають бути переформатовані за наступними напрямками:

1. Результативність (Outcome): не скільки проєктів рішень підготовлено, а наскільки вони відповідають *acquis communautaire* і які наслідки матимуть для країни.

2. Якість управління (Managerial Accountability): для керівників категорії "А" та "Б" ключовим KPI стає здатність організувати роботу підрозділу так, щоб рівень задоволеності громадян або бізнесу (за напрямом діяльності) зростає.

3. Поведінкові індикатори (Competencies): оцінювання має включати аналіз таких компетенцій, як стратегічне мислення, робота в команді, стресостійкість та цифрова грамотність.

Не слід забувати, що впровадження KPI у держслужбі несе ризик "гонки за показниками", коли службовці фокусуються лише на цифрах, ігноруючи зміст. Тому важливо впроваджувати збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), яка поєднує кількісні дані з якісними експертними оцінками [8].

Важливим аспектом формування ефективної та відповідальної державної влади є методичне забезпечення оцінювання особистісних якостей та професійних компетентностей державних службовців [12]. В умовах динамічних змін, що відбуваються у сфері державного управління, виникає необхідність розробки чітких критеріїв та інструментів для комплексного оцінювання кандидатів на державну службу [5]. Це дозволяє не лише забезпечити відповідність працівників встановленим професійним стандартам, а й оцінити їхні особистісні характеристики, що є ключовими для ефективної командної взаємодії та стабільності державного апарату.

Аналізуючи зміни у підходах до оцінювання державних службовців, можна відзначити перехід від виключно професійної оцінки до комплексного підходу, що включає особистісні характеристики [7]. Важливим кроком у цьому напрямі стало внесення змін до "Порядку проведення конкурсів на заняття посад державної служби", затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246 (у редакції від 06.08.2021) [10]. До 2020 року відбір кандидатів здійснювався за результатами загального рейтингу, що формувався виключно на основі професійних компетентностей. Це не

дозволяло враховувати особистісні якості, що, у свою чергу, нерідко призводило до труднощів у командній роботі, конфліктів або плинності кадрів.

Зміни, впроваджені у 2020 році, передбачали оновлення умов проведення конкурсного відбору: тепер, окрім професійних компетентностей, враховуються особистісні характеристики кандидатів [5,8]. Також було змінено пункт 59 Порядку, згідно з яким рішення про переможця конкурсу приймається не лише на основі рейтингових показників, а й за підсумками співбесіди з керівництвом [12]. Конкурсна комісія формує рейтинг кандидатів та передає її для остаточного відбору суб'єкту призначення, який має право ухвалювати рішення, орієнтуючись не лише на професійний рівень, а й на особистісні характеристики претендентів.

У 2022 році було внесено суттєві зміни до "Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців", затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640 [9]. Постановою КМУ від 30.09.2022 № 1106 було спрощено процедуру оцінювання, зменшено адміністративне навантаження на учасників та підвищено ефективність оцінювання [2]. Оновлено форму оцінки результатів виконання завдань державними службовцями категорії "Б" і "В" та процедуру складання індивідуальної програми професійного розвитку, яка тепер розробляється спільно із службою управління персоналом.

Також було виключено вимогу щодо обов'язкового визначення результатів виконання завдань безпосередніх керівників після оцінювання підпорядкованих їм службовців, що надало державним органам більше гнучкості у проведенні процедури оцінювання [10]. Це сприяє об'єктивнішому підходу до аналізу професійних та особистісних якостей, що, у свою чергу, підвищує ефективність державної служби та рівень довіри громадян до державних інституцій [6].

На нашу думку, такий підхід сприяє зниженню рівня кадрової плинності в державних органах, підвищенню мотивації співробітників через формування команд, у яких люди мають схожі психологічні характеристики, а також забезпеченню вищого рівня задоволеності роботою та ефективності виконання службових обов'язків [9].

Щоб забезпечити об'єктивне та комплексне оцінювання кандидатів на посади державної служби, важливо враховувати як професійні компетентності, так і особистісні якості, які визначають ефективність їхньої діяльності [4]. Останні зміни в "Порядку проведення конкурсів на зайняття посад державної служби" передбачають комплексний підхід до відбору кандидатів, що включає не лише аналіз професійних знань, а й оцінку особистісних характеристик та здатності працювати в команді [8].

Впровадження нових підходів до оцінювання стикається з серйозним опором, який має кілька рівнів. По-перше, це інституційна інерція, адже система, що десятиліттями функціонувала на принципах лояльності, відторгає меритократичні фільтри. Керівники часто сприймають KPI як додаткове паперове навантаження, а не інструмент лідерства. По-друге, когнітивні спотворення керівництва, що включає так звану проблему "центральної тенденції" (коли всім ставлять "середньо") або "ефект останніх подій" (оцінка за останній місяць, а не за рік) нівелює об'єктивність. Нарешті, страх відпові-

дальності, в умовах війни службовці часто працюють у режимі "гасіння пожеж", що ускладнює планування. Це створює психологічний бар'єр перед жорсткими індикаторами оцінки.

Для подолання цих бар'єрів необхідна зміна культури: перехід від ідеї "оцінювання як покарання" до ідеї "оцінювання як можливості". Тут неочінуваним є метод 360-градусного зворотного зв'язку, де службовець отримує бали не лише від керівника, а й від колег та підлеглих, що забезпечує панорамний погляд на його діяльність.

Важливим сучасним інструментом забезпечення антикорупційної стійкості оцінювання у сфері державної служби є цифровізація. Впровадження системи HRMIS (Human Resource Management Information System), яка являє собою сучасну автоматизовану онлайн-платформу, призначену для обліку, управління людськими ресурсами та цифровізації кадрових процесів, радикально змінює ландшафт оцінювання. В Україні ця система використовується як централізована база даних державних службовців для підвищення прозорості та ефективності держуправління, автоматизуючи призначення, відпустки та нарахування зарплат.

В контексті євроінтеграції цифровізація у сфері державного управління забезпечує такі переваги:

- система дозволяє фіксувати виконання завдань у реальному часі, що унеможливорює "дописування" результатів наприкінці року;
- автоматичне генерування звітів звільняє час службовця для аналітичної роботи та сприяє дебюрократизації;
- уряд отримує можливість бачити загальну картину спроможності держслужби, що сприяє удосконаленню аналітичної діяльності.

Отже, у сучасній європейській парадигмі Learning and Development (L&D) оцінювання є "діагностичною картою" працівника. Результати оцінки мають автоматично трансформуватися в індивідуальну програму професійного розвитку.

Якщо оцінювання виявляє прогалини в управлінських навичках, система має пропонувати конкретні тренінги. Це створює замкнений цикл, що включає оцінку, виявлення проблем, навчання, повторну оцінку. Такий підхід робить професійне зростання не випадковим, а керованим процесом, що є критичним для підготовки кадрів, здатних вести переговори про вступ до ЄС на рівних із європейськими колегами.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи слід вказати, що оцінювання результатів діяльності державних службовців є ключовим інструментом забезпечення ефективності державного управління та розвитку кадрового потенціалу. Чинна система оцінювання в Україні має як позитивні сторони, так і суттєві недоліки, серед яких — недостатня об'єктивність критеріїв, відсутність єдиних стандартів оцінювання, формальність проведення процедур та недостатній рівень відповідальності керівників за результати оцінювання.

З огляду на виклики реформування державної служби та необхідність її гармонізації з європейськими стандартами, існує потреба у вдосконаленні правового ре-

гулювання цієї сфери. Насамперед, необхідно розробити чіткі й об'єктивні критерії оцінювання, впровадити механізми автоматизованого моніторингу та контролю, забезпечити прозорість та можливість оскарження результатів. Також важливим є посилення відповідальності керівників за об'єктивність оцінювання та врахування його результатів при прийнятті кадрових рішень.

Запровадження запропонованих змін сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, мотивації державних службовців до професійного розвитку та формуванню ефективної та прозорої системи державної служби в Україні. Це, у свою чергу, дозволить забезпечити вищий рівень довіри громадян до державних органів та покращити якість надання адміністративних послуг. Можна стверджувати, що модернізація системи оцінювання в державній службі України є не додатковим завданням, а обов'язковою умовою інтеграції до європейського адміністративного простору. Перехід від застарілих моделей до сучасного Performance Management потребує комплексного підходу, що поєднує законодавчі зміни, технологічні інновації та трансформацію організаційної культури.

Оцінювання має базуватися на принципах меритократії та стандартах SIGMA, забезпечуючи зв'язок між індивідуальними досягненнями та стратегічними цілями держави. Впровадження KPI повинно супроводжуватися розробкою чітких, вимірюваних індикаторів, специфічних для кожної галузі, з особливим фокусом на євроінтеграційні завдання. Цифровізація через систему HRMIS є критичним фактором прозорості та об'єктивності, що мінімізує вплив людського фактора.

Слід розробити та впровадити оновлений Порядок оцінювання, який би передбачав гнучке коригування завдань в умовах кризи та обов'язковість розвиваючого зворотного зв'язку. Також доцільним видається створення цільового фонду для фінансування навчання державних службовців за результатами їх оцінювання, з акцентом на мовну підготовку і проєктний менеджмент та формування "банку типових KPI" для різних категорій посад, щоб полегшити роботу керівникам на місцях.

Реалізація цих кроків дозволить створити професійну, стійку та ефективну державну службу, яка стане локомотивом європейського успіху України.

Література:

1. Гуцалюк В., Кубіцький С. Методичне забезпечення процедури оцінювання особистісних якостей та професійних компетентностей державних службовців. Матеріали конференцій МЦНД. 11.04.2025; Черкаси, Україна, 32—44. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/695> (дата звернення: 19.01.2026).
2. Данилевич Н.С., Білик О.М., Задорожнюк В.М. Типові помилки при оцінюванні персоналу: аналіз та способи їх уникнення. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6 (2). С. 52—56. URL: https://journals.khnu.km.ua/vesnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_2/jrn/pdf/11.pdf (дата звернення: 19.01.2026).
3. Добрянська Н.В. Правове регулювання оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в Україні: проблеми та перспективи розвитку.

Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Том 36 (75) № 1 2025. С. 61—65. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2025.1/10> (дата звернення: 19.01.2026).

4. Дорош І.М., Дорош О.І. Система оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1795> (дата звернення: 15.01.2026).

5. Зелінський С.Є. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія. К.: НАДУ. 2016. 296 с. URL: <https://center.kr-admin.gov.ua/monog.pdf> (дата звернення: 15.01.2026).

6. Коломоєць Т. Щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в Україні: чи досконалою є обрана нормативна модель? Підприємство, господарство і право. 2018. № 11. С. 96—104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2018_11_20 (дата звернення: 15.01.2026).

7. Міщенко Д.А., Міщенко Л.О. Формування компетентностей державних службовців у сфері маркетингових комунікацій в умовах модернізації сфери публічного управління. Координати публічного управління. 2025. № 1. С. 447—463. URL: <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.21> (дата звернення 15.01.2026).

8. Міщенко Д.А., Міщенко Л.О., Хурдей В.Д. Цифровізація публічного управління як чинник нейтралізації загроз національним інтересам. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. Випуск 3, 2025. С. 34-40. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.5> (дата звернення 16.01.2026).

9. Орлів М. Впровадження моделі збалансованої системи показників в органах місцевого самоврядування. Вісник ХНУ. 2022. № 4. С. 105—110. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-16> (дата звернення 16.01.2026).

10. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n518> (дата звернення 16.01.2026).

11. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення 16.01.2026).

12. Ярмистий М. Професійна ідентифікація державних службовців в умовах адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1 (107) С. 193—198. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/306426> (дата звернення 16.01.2026).

References:

1. Hutsaliuk, V. and Kubitskyi, S. (2025), "Methodological Support of the Procedure for Evaluating Personal Qualities and Professional Competences of Civil Servants", Materialy konferentsii MTsND [Proceedings of the International Scientific Conference], Cherkasy, Ukraine, pp. 32—44. available at: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/695> (Accessed 19 January 2026).

2. Danylevych, N.S. Bilyk, O.M. and Zadorozhniuk, V.M. (2017), "Typical Mistakes in Personnel Evaluation: Analysis and Ways to Avoid Them", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 6, no. 2, pp. 52—56. available at: https://journals.khnu-km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_2/jrn/pdf/11.pdf (Accessed 19 January 2026).

3. Dobrianska, N.V. (2025), "Legal Regulation of Evaluating the Performance Results of Civil Servants in Ukraine: Problems and Development Prospects", Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho, vol. 36 (75), no. 1, pp. 61—65. <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2025.1/10>.

4. Dorosh, I.M. and Dorosh, O.I. (2020), "System for Evaluating the Efficiency and Effectiveness of Civil Servants' Performance in Ukraine", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 10, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1795>. (Accessed 15—19 January 2026). doi: 10.32702/2307-2156-2020.10.3.

5. Zelinskyi, S.Ye. (2016), Teoretyko-metodolohichni zasady kompleksnoho otsiniuvannia derzhavnykh sluzhbovtiv [Theoretical and Methodological Principles of Comprehensive Evaluation of Civil Servants], National Academy for Public Administration, Kyiv, Ukraine. available at: <https://center.kr-admin.gov.ua/monog.pdf> (Accessed 15 January 2026).

6. Kolomoiets, T. (2018), "Annual Evaluation of the Performance Results of Civil Servants in Ukraine: Is the Chosen Regulatory Model Effective?", Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo, vol. 11, pp. 96—104. available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2018_11_20. (Accessed 15 January 2026).

7. Mishchenko, D.A. and Mishchenko, L.O. (2025), "Formation of Civil Servants' Competences in Marketing Communications under Public Administration Modernization", Koordynaty publichnoho upravlinnia, vol. 1, pp. 447—463. <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.21>.

8. Mishchenko, D.A., Mishchenko, L.O. and Khurdei, V.D. (2025), "Digitalization of Public Administration as a Factor in Neutralizing Threats to National Interests", Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psyholohii, prava, vol. 3, pp. 34—40. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.5>.

9. Orlov, M. (2022), "Implementation of the Balanced Scorecard Model in Local Self-Government Bodies", Visnyk KhNU, vol. 4, pp. 105—110. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-16>.

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On Civil Service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n518> (Accessed 16 January 2026).

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution "On Approval of the Procedure for Conducting the Evaluation of the Performance Results of Civil Servants", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>. (Accessed 16 January 2026).

12. Yarmystyi, M. (2024), "Professional Identification of Civil Servants in the Context of Adapting the Civil Service to European Union Standards", Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, vol. 107, no. 1, pp. 193—198, available at: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/306426>. (Accessed 16 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 30.01.2026 р.