

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Центр професійної та післядипломної освіти

Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

_____ 2024

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

освітньо-професійної програми «Державна служба»

на тему: «Удосконалення стандартів професійної діяльності державних службовців як інструмент підвищення ефективності державного управління в системі органів та осіб які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів»

здобувача групи ДС.мз-31 Романенка Андрія Юрійовича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Андрій РОМАНЕНКО

Керівник: к.е.н., доцент,

_____ Вікторія МАРТИНЕЦЬ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Центр професійної та післядипломної освіти

Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

_____ 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

***на здобуття освітнього ступеня* магістр**

зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійної програми «Державна служба»

Здобувача групи ДС.мз-31 Романенка Андрія Юрійовича

1. Тема роботи : «Удосконалення стандартів професійної діяльності державних службовців як інструмент підвищення ефективності державного управління в системі органів та осіб які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів» затверджена наказом № 1210-VI від 25.11.2024
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 03.12.2024р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: аналіз і удосконалення стандартів професійної діяльності державних службовців в органах примусового виконання судових рішень та інших органів з метою підвищення ефективності державного управління та забезпечення належного виконання рішень.
4. Об'єкт дослідження: система органів та осіб, що здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів.
5. Предмет дослідження: стандарти професійної діяльності державних службовців в органах примусового виконання рішень судів та інших органів, а також їх вплив на ефективність управлінської діяльності.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі нормативно-правових документів, статистичних даних, інтернет-видань та наукових статей.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та змістзавдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Сутність та значення стандартів професійної діяльності у сфері державної служби України	11.11.2024
II	Стандарти професійної діяльності в системі примусового виконання судових рішень – органах державної виконавчої служби України. Проблемні питання в контексті реформ.	18.11.2024
III	Шляхи удосконалення стандартів професійної діяльності органів державної виконавчої служби в контексті управлінської діяльності Міністерства юстиції України.	25.11.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен дати визначення стандартам професійної діяльності державних службовців; описати сутність і значення стандартів професійної діяльності у сфері державної служби України, проаналізувати нормативно-правову базу України, що регулює це питання; провести аналіз існуючих стандартів професійної діяльності в зарубіжних країнах, порівняти з Україною.

У розділі 2 студент повинен проаналізувати стандарти професійної діяльності в органах державної виконавчої служби України; визначити основні проблеми та виклики, з якими стикаються органи державної виконавчої служби в контексті реформ; оцінити вплив реформ на стандарти професійної діяльності державних виконавців.

У розділі 3 студент повинен розробити шляхи удосконалення стандартів професійної діяльності органів державної виконавчої служби; оцінити, як вдосконалення стандартів може підвищити ефективність управлінської діяльності в Міністерстві юстиції України, проаналізувати можливості для впровадження кращих практик та інновацій в систему органів примусового виконання рішень.

Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Мартинець В.В., старший викладач кафедри управління	20.09.2024	20.09.2024
2	Мартинець В.В., старший викладач кафедри управління	20.09.2024	20.09.2024
3	Мартинець В.В., старший викладач кафедри управління	20.09.2024	20.09.2024

9. Дата видачі завдання 20.09.2024

Керівник кваліфікаційної роботи: к.е.н., доцент,
_____ Вікторія МАРТИНЕЦЬ

Завдання до виконання одержав
_____ Андрій РОМАНЕНКО

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему: «Удосконалення стандартів професійної діяльності державних службовців як інструмент підвищення ефективності державного управління в системі органів та осіб які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів» виконана на здобуття ступеня магістра зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Загальний обсяг роботи складає 48 сторінок, включає 6 таблиць та містить 31 використане джерело. У роботі досліджено сутність професійних стандартів, їх вплив на ефективність державного управління, аналіз проблем впровадження стандартів у системі примусового виконання рішень.

Актуальність теми визначається необхідністю підвищення ефективності державної служби в Україні, зокрема через удосконалення стандартів професійної діяльності, які є основою для формування компетентностей державних службовців, підвищення якості їхньої роботи та зміцнення довіри громадян до судової системи.

Метою дослідження є аналіз існуючих стандартів професійної діяльності державних службовців, виявлення проблем та розробка шляхів їх удосконалення. Використано методи аналізу, порівняння, синтезу та моделювання. Результати дослідження дозволили запропонувати конкретні шляхи підвищення ефективності професійної діяльності державних виконавців через впровадження сучасних стандартів.

Отримані результати можуть бути впроваджені в роботу Міністерства юстиції України, а також у процесі навчання та підвищення кваліфікації державних службовців.

Ключові слова: *публічне управління, державна виконавча служба, професійні стандарти, реформи, ефективність, публічне адміністрування, компетентності.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СТАНДАРТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....	8
1.1 Теоретичні аспекти професійної діяльності державних службовців.....	8
1.2 Нормативно-правове регулювання стандартизації професійної діяльності у сфері державної служби.....	13
1.3 Стандарти професійної діяльності в публічній службі в зарубіжних країнах. Порівняльний аналіз з Україною	20
РОЗДІЛ 2. СТАНДАРТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ПРИМУСОВОГО ВИКОНАННЯ СУДОВИХ РІШЕНЬ. ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМ.....	30
2.1 Реформування Державної виконавчої служби в системі органів юстиції, вплив реформ на професійні стандарти державних виконавців.....	30
2.2 Позитивні та негативні чинники при встановленні стандартів професійної діяльності та здійсненні конкурсного відбору на зайняття посад в органах примусового виконання судових рішень.....	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТАНДАРТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКОЮ ДІЯЛЬНОСТІ МІНІСТЕРСТВА ЮСТИЦІЇ УКРАЇНИ.....	38
3.1 Стратегічні напрямки удосконалення управлінської діяльності Міністерством юстиції України щодо впливу на функціонування системи органів виконавчої служби.....	38
3.2 Удосконалення діяльності державних виконавців та професійних стандартів Державної виконавчої служби на міжрегіональному (оперативному) рівнях..	44
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

ВСТУП

Державна служба України є ключовим елементом ефективного функціонування публічного управління, адже від її якості залежать реалізація державної політики, забезпечення прав громадян.

Актуальністю обраної теми полягає у вдосконаленні стандартів професійної діяльності державних службовців, як необхідну умову забезпечення компетентності, прозорості та ефективності управлінської діяльності. Особливе значення це питання має для органів, які здійснюють примусове виконання судових рішень, адже їхня діяльність безпосередньо впливає на довіру громадян до державної влади та правової системи.

Мета роботи полягає в аналізі існуючих професійних стандартів, виявленні проблемних аспектів та розробці шляхів їх удосконалення з метою підвищення ефективності державного управління.

Завдання кваліфікаційної роботи : 1) дослідити теоретичні основи та нормативно-правову базу професійних стандартів в публічній службі; 2) проаналізувати сучасний стан і проблеми діяльності органів виконавчої служби в Україні; 3) вивчити досвід зарубіжних країн щодо формування професійних стандартів у сфері державної служби; 4) розробити рекомендації щодо вдосконалення професійних стандартів з урахуванням міжнародного досвіду.

Предметом дослідження виступають стандарти професійної діяльності державних службовців у цій сфері та їхній вплив на ефективність управлінської діяльності.

Об'єктом дослідження є публічна служба України та система органів та осіб, що здійснюють примусове виконання судових рішень.

У роботі використано такі методи дослідження: системний аналіз для виявлення взаємозв'язків між професійними стандартами та ефективністю діяльності виконавчої служби; порівняльний аналіз для оцінки стандартів у зарубіжних країнах; синтез і моделювання для формулювання пропозицій щодо вдосконалення.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у визначенні ключових напрямів реформування стандартів професійної діяльності державних службовців з урахуванням міжнародного досвіду та сучасних вимог до державної служби. Апробація матеріалів роботи здійснювалася через участь у науково-практичних конференціях та публікацію тез у наукових виданнях.

Структура роботи включає три розділи. У першому розглянуто теоретичні аспекти та нормативно-правову базу професійних стандартів, а також досвід зарубіжних країн. Другий розділ присвячений аналізу проблем і викликів у діяльності органів державної виконавчої служби. У третьому розроблено рекомендації щодо вдосконалення стандартів професійної діяльності, вирішення стратегічних та оперативних проблем в органах юстиції.

Загальний обсяг роботи складає 48 сторінок.

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СТАНДАРТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

1.1 Теоретичні аспекти професійної діяльності державних службовців

Функціонування органів державної влади як результат діяльності державних службовців ґрунтується на чітко визначених стандартах, що спрямовані на забезпечення ефективного управління, прозорості та підзвітності. Ключовими елементами успішного функціонування державного апарату є компетентність службовців, їх кваліфікація та дотримання професійних стандартів. Ці поняття є взаємопов'язаними і забезпечують стабільну основу для реалізації державної політики, надання якісних послуг громадянам та виконання управлінських функцій. Охарактеризуємо деякі з теоретичних понять:

- 1) стандарти: визначають загальні принципи та вимоги до професійної діяльності державних службовців. Це можуть бути як етичні норми, так і практичні інструкції, що забезпечують дотримання єдиних підходів у роботі;
- 2) компетентність: передбачає наявність у службовця необхідних знань, навичок та здібностей для якісного виконання своїх обов'язків. Вона включає як технічні аспекти, пов'язані з конкретною галуззю роботи, так і соціальні — наприклад, комунікаційні навички та емоційний інтелект;
- 3) кваліфікація: характеризується рівнем професійної підготовки працівника, що підтверджується освітою, сертифікатами або досвідом роботи;
- 4) професійний розвиток – є невід'ємним елементом забезпечення стандартів у державній службі, який передбачає постійне навчання і підвищення кваліфікації.

Термін «стандарт» в загальнотеоретичному аспекті, характеризується як встановлений зразок виробів, що відповідає визначеним критеріям за такими параметрами, як якість, хімічний склад, фізичні властивості, розміри та вага. (Тлумачний словник української мови, 2011). Стандарти можуть бути національними (наприклад, ДСТУ в Україні), міжнародними (ISO, IEC), галузевими або корпоративними. Вони відіграють ключову роль у технологічному розвитку, забезпеченні конкурентоспроможності та підвищенні ефективності виробничих і комерційних процесів.

Законодавче закріплення поняття «стандарт» визначене п.20 ст. 1 Закону України «Про стандартизацію» як офіційний документ, створений на основі спільної згоди, ухвалений авторитетним органом, який визначає загальні та багаторазово застосовувані правила, рекомендації або характеристики стосовно діяльності чи її результатів. Він спрямований на забезпечення найкращого рівня впорядкованості у певній сфері (Про стандартизацію, 2014). Виходячи з цього визначення, стандарт виступає інструментом упорядкування діяльності в різних сферах, сприяючи створенню єдиних підходів, правил і характеристик, які допомагають забезпечити стабільність та передбачуваність у взаємодії між різними суб'єктами. При цьому важливо, що стандарт базується на консенсусі, тобто враховує позиції різних зацікавлених сторін, що забезпечує його широку прийнятність і застосування. Така нормативна регуляція є особливо важливою в умовах глобалізації, коли взаємодія різних країн, компаній та організацій вимагає узгоджених стандартів для досягнення сумісності продукції, послуг і технологій. Законодавче закріплення понять та принципів стандартизації також створює правове підґрунтя для забезпечення контролю якості, безпеки та ефективності діяльності в економіці й суспільстві.

Виходячи з законодавчого визначення поняття «стандарт», професійний стандарт можна логічно трактувати як специфічний різновид стандарту, що регулює вимоги до компетенцій, знань, навичок та поведінки фахівців певної професії. Він базується на принципах стандартизації, таких як узгодженість, консенсусність та багаторазове застосування, але застосовується саме до сфери професійної діяльності.

Відповідно до ст.39 Закону України «Про освіту», професійний стандарт - це офіційно визначений набір вимог до компетенцій працівників, який використовується як база для розробки та впровадження професійних кваліфікацій (Про освіту, 2017). Головна мета професійного стандарту – впорядкування вимог до професійної діяльності, забезпечення високої якості послуг чи продукції, підвищення конкурентоспроможності працівників і сприяння

розвитку ринку праці. Він також є орієнтиром для роботодавців при складанні посадових інструкцій і для навчальних закладів при розробці освітніх програм.

У сфері професійної діяльності стандарти можна класифікувати наступним чином: 1) кваліфікаційні стандарти — це набір норм і вимог, які визначають ключові аспекти професійної підготовки спеціалістів; 2) професійні стандарти — формують уявлення про основні професії, окреслюючи характерні завдання, операції та компетенції, необхідні фахівцю, вони відповідають на питання: «Які функції та завдання повинен виконувати працівник на своєму робочому місці?»; 3) освітні стандарти — спрямовані на регулювання результатів навчання, структури освітніх програм, змісту, методів і завдань навчання, вони визначають, які знання та навички повинні бути сформовані у майбутнього спеціаліста, і відповідають на питання: «Які знання й уміння потрібні для роботи за обраним фахом?». Оцінні стандарти — зосереджуються на процедурах і механізмах перевірки рівня знань і практичних умінь. Вони регламентують критерії оцінювання, процеси складання іспитів, формування екзаменаційних комісій та вимоги до кваліфікаційної оцінки. Їхнє основне завдання — відповісти на питання: «Як підтвердити, що працівник чи студент досяг необхідного рівня підготовки та готовий виконувати свою роботу?» (Л. Пуховська, 2014).

Беручи до уваги тематику дослідження, а саме публічну службу, професійні стандарти мають свою специфіку, визначають вимоги до компетентностей, обов'язків та кваліфікацій державних службовців та слугують основою для формування професійних кваліфікацій та забезпечують ефективність і прозорість державного управління. Експерт визначає професійний стандарт у сфері державної служби нормативний документ, який встановлює основні вимоги до кваліфікації та компетенцій державних службовців. Він визначає перелік знань, навичок і умінь, необхідних для якісного й ефективного виконання посадових обов'язків у системі державної служби.. (Л. Придиус, 2017). Це підкреслює значення професійних стандартів для державної служби, акцентуючи на їхній ролі як ключового інструменту регулювання діяльності державних службовців. Що це значить? По-перше, формування професійних кваліфікацій:

стандарти дозволяють уніфікувати підходи до підготовки та підвищення кваліфікації службовців. Вони допомагають зрозуміти, які саме знання і вміння мають бути у працівника. По-друге, прозорість і ефективність управління: наявність чітких стандартів сприяє тому, що система державної служби працює узгоджено, прозоро і відповідає потребам громадян. Таким чином, професійний стандарт є своєрідним "дорожнім планом", який спрямований на забезпечення високого рівня професіоналізму та ефективності діяльності держслужбовців.

Проаналізувавши поняття вітчизняних професійних стандартів державної служби, варто приділити увагу визначенню європейських стандартів державної служби. На думку Н. Чехоевої, європейські стандарти державної служби являють собою комплекс вимог, що визначають принципи організації, функціонування, структури та управління системою державної служби в країнах Європейського Союзу. Ці стандарти ґрунтуються на законодавчих актах і є результатом співпраці, орієнтованої на реалізацію місії, цілей і завдань, передбачених установчими договорами ЄС (Н.Чехоева, 2013). Поняття «європейські стандарти державної служби» є скоріше узагальненим і не завжди чітко закріпленим. Це поняття використовується для позначення сукупності принципів, вимог та підходів, які характеризують публічну службу в країнах Європейського Союзу. Офіційного єдиного документу, що регламентував би це поняття - немає. Натомість стандарти державної служби формуються на основі законодавства ЄС (наприклад, Хартії основних прав ЄС або Директив, які впливають на трудові відносини й етичні норми) та через співпрацю та узгодження політики між країнами-членами (наприклад, в рамках Європейської мережі підприємств). Отже, «Європейські стандарти державної служби» – це умовний термін, який вказує на загальні принципи, що об'єднують підходи до організації держслужби в ЄС. Ці принципи є орієнтиром для реформ у країнах, які прагнуть інтеграції з ЄС, зокрема для України. Тому різниця між «європейськими» і «українськими» стандартами існує не стільки в теорії, скільки в практиці впровадження та дотримання цих принципів.

Таким чином, професійні стандарти визначають ключові вимоги до компетенцій, кваліфікацій, знань і навичок державних службовців, сприяючи ефективному виконанню ними професійних обов'язків. Вони забезпечують уніфікацію підходів до підготовки кадрів, формування професійних кваліфікацій, а також прозорість і підзвітність управлінської діяльності. На законодавчому рівні стандарти виступають інструментом упорядкування та регулювання професійної діяльності, що забезпечує стабільність і передбачуваність у роботі державного апарату.

1.2 Нормативно-правове регулювання стандартизації професійної діяльності у сфері державної служби

Аналіз нормативно-правової бази в контексті стандартизації професійної діяльності державної служби є надзвичайно важливим, адже саме законодавче регулювання визначає основні стандарти, правила та принципи професійної діяльності державних службовців. Ефективна державна служба є однією з ключових умов функціонування правової держави, забезпечення верховенства права, виконання соціальних функцій держави та захисту інтересів громадян. Аналіз нормативної основи дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно національне законодавство відповідає сучасним викликам і потребам суспільства.

У цьому розділі застосований метод системного аналізу – (застосовується для виявлення взаємозв'язків між різними нормативними актами, визначення їх узгодженості та ефективності в комплексі). та формально-логічний метод – (допомагає оцінити юридичну техніку викладення норм, їхню логічність і доступність для розуміння). Аналіз нормативно-правової бази дозволяє: виявити прогалини у законодавстві, що регулює діяльність державної служби; визначити норми, які потребують вдосконалення чи модернізації; забезпечити відповідність законодавства України міжнародним стандартам, таким як принципи доброчесності, професіоналізму та прозорості; підготувати обґрунтовані пропозиції для вдосконалення правового регулювання державної служби. На основі аналізу буде здійснено деталізацію норм, що регулюють професійні стандарти державної служби; підготовку рекомендацій щодо внесення змін до

законодавства; визначення ключових критеріїв оцінки ефективності державної служби.

Об'єктом аналізу є Конституція України – як основний документ, що регулює засади державної служби, закони України, підзаконні акти (постанови Кабінету Міністрів України, накази та інструкції), міжнародні нормативні акти (в наступних розділах щодо порівняння професійних стандартів в Україні та зарубіжних країнах) професійні стандарти (стандарти, що визначають компетенції державних службовців, їхній професійний розвиток і оцінювання).

Професійні стандарти на державній службі, як сукупність встановлених вимог до громадянина України для прийняття на державну службу, походять через призму права громадян на управління державними справами, а також рівного права на доступ до державної служби та можливість працювати в органах місцевого самоврядування, що передбачено положенням статті 38 Конституції України (Конституція України, 1996). Стаття 38 Конституції України проголошує одне з ключових демократичних прав громадян – участь в управлінні державними справами, зокрема через право обирати та бути обраними до органів влади, брати участь у референдумах, а також через рівний доступ до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Це положення підкреслює принцип рівності можливостей для громадян незалежно від їхнього соціального статусу, місця проживання чи інших обставин. Усі громадяни мають рівні права щодо зайняття посад на державній службі. Це означає, що дискримінація за ознаками статі, віку, національності, політичних поглядів чи іншими критеріями заборонена. Такий підхід забезпечує реалізацію загальнодемократичних принципів і сприяє формуванню інклюзивного державного апарату. Хоча рівність у доступі є базовим принципом, державна служба вимагає відповідності певним професійним стандартам. До таких стандартів належать: 1) освітній рівень – претендент повинен мати відповідну освіту, що засвідчує його здатність виконувати службові обов'язки; 2) професійні компетенції – знання та навички, необхідні для якісного виконання завдань на конкретній посаді; 3) моральні

якості; 4) конкурсний відбір – посади державної служби здебільшого обіймаються на конкурсній основі, що забезпечує прозорість і справедливість процедури.

Рівний доступ до державної служби реалізується через механізми, передбачені законами України, зокрема Законом України «Про державну службу». Закон регулює правові засади, організацію, функціонування та відповідальність державної служби в Україні, а також визначає статус державних службовців, їх права, обов'язки, умови праці, соціальні гарантії, а також порядок проходження державної служби. Основною метою закону є забезпечення ефективного функціонування державної служби та професійності державних службовців. Закон України про державну службу регулює діяльність державних службовців та спрямований на створення ефективної, прозорої та професійної системи управління, яка відповідає сучасним стандартам. Основними завданнями державної служби є сприяння формуванню й реалізації державної політики, а також забезпечення виконання функцій держави в інтересах суспільства. Діяльність державних службовців базується на принципах верховенства права, законності, професіоналізму, політичної нейтральності, публічності, прозорості та стабільності. Державним службовцем вважається особа, яка обіймає посаду в органах державної влади, отримує заробітну плату з бюджету та виконує обов'язки в сфері державного управління. Посади класифікуються за категоріями залежно від рівня відповідальності та функцій. Законом визначено права службовців, такі як рівний доступ до державної служби й захист інтересів, а також обов'язки щодо дотримання законодавства, доброчесності й сумлінного виконання обов'язків. Вступ на державну службу здійснюється через конкурс із дотриманням кваліфікаційних вимог. Для оцінки ефективності службовців запроваджено механізм оцінювання, що сприяє їхньому професійному розвитку та кар'єрному зростанню. Передбачено чіткі норми дисциплінарної відповідальності та види соціальних гарантій, як-от пенсійне забезпечення, медичне страхування та умови для підвищення кваліфікації. Таким чином, закон спрямований на підвищення престижу державної служби та її адаптацію до потреб сучасного суспільства (Про державну службу, 2015).

До нормативної бази, що регулює питання професійної діяльності к сфері державної служби відносяться Закони України «Про освіту» та «Про стандартизацію», однак ці нормативно-правові акти визначають теоретичні аспекти професійної діяльності та професійних стандартів, що було визначено в пункті 1.1 Розділу I кваліфікаційної роботи.

Наступним вагомим нормативним документом, який не розширює загальною питання щодо професійної діяльності державних службовців, стандартів державної служби, однак визначає правові та організаційні основи функціонування системи протидії корупції є Закон України “Про запобігання корупції”. Він окреслює зміст і порядок впровадження превентивних антикорупційних механізмів, а також регламентує правила для усунення наслідків корупційних правопорушень. У законі детально розроблені заходи спрямовані на запобігання корупції, вони регулюють організацію діяльності відповідних інституцій і передбачають комплексні підходи до боротьби з корупційними проявами. Крім того, система включає інструменти для своєчасного виявлення, попередження та нейтралізації корупційних ризиків, а також процедури для відшкодування завданої шкоди. Зокрема, вищезазначеним законом визначені загальні вимоги до поведінки державних службовців, які визначаються як обов’язкові принципи, якими вони повинні керуватися під час виконання своїх службових або представницьких обов’язків. Ці вимоги, а також підстави і процедура притягнення до відповідальності за їх порушення, регламентуються положеннями цього Закону. Саме він слугує правовою базою для розроблення кодексів або стандартів професійної етики. Також визначено загальні правила етичної поведінки державних службовців, які затверджуються центральним органом виконавчої влади, відповідальним за формування і реалізацію державної політики у сфері державної служби (Про запобігання корупції, 2014).

Законодавство України щодо удосконалення стандартів державної служби охоплює значний обсяг підзаконних нормативно-правових актів, які деталізують порядок і механізми реалізації політики у цій сфері. Одним із таких документів є Постанова Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 року № 373 «Про

затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів» (далі – Постанова №373), яка визначає процедури створення професійних стандартів, їх затвердження та регулярного перегляду, забезпечуючи актуальність вимог до кваліфікації працівників у різних галузях (Порядок розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів, 2017).

Важливу роль також відіграє Національний класифікатор професій ДК 003:2010, який систематизує професії за групами та встановлює їхні назви відповідно до міжнародних стандартів, сприяючи уніфікації термінології та створенню умов для коректного визначення посадових обов'язків і кваліфікаційних вимог (Національний класифікатор професій ДК 003:2010, 2010).

Національна рамка кваліфікацій, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 року № 1341, визначає структуру та рівні кваліфікацій, які відображають ступені професійної компетентності, необхідної для виконання певних видів діяльності (Національна рамка кваліфікацій, 2011).

Також у контексті державної служби варто зазначити важливість Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), яка слугує базою для аналізу зайнятості та визначення професійних напрямків, відповідно до яких здійснюється підготовка кадрів. Ці нормативні акти спільно формують правове підґрунтя для регулювання стандартів державної служби, забезпечуючи їхню відповідність сучасним потребам та міжнародним нормам (Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010, 2010).

Законодавство України щодо регулювання професійних стандартів державної служби має розгалужений характер і забезпечує достатню базу для їх впровадження. Проте, навіть у розвинених системах нормативно-правового регулювання завжди є аспекти, які можуть бути вдосконалені або модернізовані відповідно до викликів часу та потреб суспільства.

Можливі потенційні вдосконалення:

1) Складність практичного впровадження.

Незважаючи на наявність чіткої нормативної бази, впровадження професійних стандартів іноді наштовхується на організаційні, технічні чи кадрові

труднощі. Наприклад, недостатня координація між різними державними органами або невідповідність ресурсів поставленим завданням може впливати на ефективність реалізації стандартів.

2) Необхідність адаптації до змін міжнародних стандартів

Оскільки система професійних стандартів має орієнтуватися на кращі міжнародні практики, важливо забезпечити своєчасну адаптацію українського законодавства до змін у європейських чи глобальних підходах до державного управління. Це стосується, зокрема, питань цифровізації, гендерної рівності та інклюзії, - цей пункт включений до можливих вдосконалень (завдяки більшості думок, що Україні постійно потрібно в когось щось запозичувати), але детально це питання буде розглянуто в наступному розділі шляхом аналізу нормативних баз зарубіжних країн.

3) Регулярний перегляд професійних стандартів

Постанова № 373 передбачає можливість перегляду професійних стандартів, але цей процес потребує системності та регулярності. Важливо, щоб стандарти оновлювалися з урахуванням змін у реаліях суспільного розвитку, технологій і методів управління.

4) Взаємодія з практикою

Іноді нормативно-правові акти не враховують усі аспекти реальної практики. Наприклад, вимоги до професійних компетенцій можуть не відповідати реальним потребам на місцевому рівні через загальний підхід до їхнього формулювання. Ця проблема може бути вирішена через проведення регулярних опитувань або аудитів якості виконання стандартів.

5) Навчання та розвиток державних службовців

Освітній компонент потребує постійного вдосконалення. Законодавство визначає вимоги до освіти й кваліфікації, але існує потреба у впровадженні програм навчання та підвищення кваліфікації, орієнтованих на новітні виклики, зокрема в галузі ІТ, управління кризами та міжкультурної комунікації.

6) Моніторинг і оцінювання ефективності

Одним із важливих напрямків удосконалення є посилення системи моніторингу дотримання професійних стандартів. Хоча законодавство передбачає оцінювання службовців, його практична реалізація потребує більш чітких індикаторів ефективності та прозорих процедур.

Отже, законодавча база України для регулювання професійних стандартів державної служби є структурованою та здатною забезпечити високий рівень ефективності. Однак її потенціал можна підвищити за рахунок регулярного аналізу, адаптації до змін, а також інтеграції нових підходів до підготовки та оцінки державних службовців.

1.3 Стандарти професійної діяльності в публічній службі в зарубіжних країнах. Порівняльний аналіз з Україною

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції досвід зарубіжних країн стає цінним джерелом для вдосконалення системи державного управління в Україні.

Дослідження цих стандартів у країнах із розвинутою державною системою управління, таких як Німеччина, Франція, Польща та інші, дозволяє виділити як переваги, так і виклики у функціонуванні їхніх публічних служб. У порівнянні з українською системою державної служби, яка постійно здійснює втілення реформ, такі порівняння дають змогу визначити найкращі практики, які можна адаптувати для покращення ефективності українського державного управління.

Цей аналіз спрямований на вивчення принципів, які лежать в основі професійної діяльності державних службовців у зарубіжних країнах, з подальшим висвітленням можливостей та шляхів вдосконалення стандартів державної служби в Україні.

На міжнародному рівні система нормативів для державної служби досить розгалужена, проте стандарти і рекомендації не є уніфікованими — вони часто адаптуються відповідно до національних умов.

Міжнародні нормативні документи мають розгалужену систему, і не існує окремих міжнародно-правових договорів, що регулюють загальні питання публічної служби, по суті це є логічним, оскільки питання організації публічної служби в державі є справою самої держави, положення нормативних договорів

стосуються лише категорії працівників які перебувають у трудових відносинах (по суті на державних службовців також можуть поширюватись). До таких міжнародно-правових договорів можна віднести Конвенція МОП №87 про свободу асоціації, рекомендація МОП №198 про трудове право (2006): уточнює межі застосування трудового законодавства в тому числі і до державної служби.

Варто приділити увагу Конвенції про захист права на організацію та процедури визначення умов зайнятості на державній службі від 27.06.1978 прийнятою Міжнародною організацією праці. Конвенція застосовується до працівників державних органів, за винятком тих, хто підпадає під дію більш сприятливих положень інших міжнародних конвенцій. Державним службовцям гарантується захист від будь-яких форм дискримінації, які можуть обмежувати їхнє право на об'єднання у сфері праці. Це забезпечує свободу створювати асоціації, брати участь у їх діяльності та реалізовувати свої трудові права без ризику негативних наслідків або утисків з боку роботодавців чи органів влади (Конвенція про захист права на організацію та процедури визначення умов зайнятості на державній службі, 1978).

Питання етики в державній службі відіграє одну із важливих ролей у взаємовідносин між державою і громадянином. Конгресом місцевих та регіональних влад Ради Європи затверджено Європейський кодекс поведінки для всіх осіб, які залучені до місцевого та регіонального врядування. Кодекс виконує низку важливих функцій, спрямованих на забезпечення етичної поведінки в місцевому та регіональному врядуванні. Він надає чіткі інструкції для всіх учасників цього процесу, пояснюючи норми професійної етики, яких слід дотримуватися під час виконання службових обов'язків. Крім того, Кодекс інформує громадян про стандарти поведінки, яких вони можуть очікувати від представників місцевої та регіональної влади, і пропонує механізми, які дозволяють досягти таких стандартів. Його положення спрямовані на створення атмосфери довіри до органів влади та посадових осіб, а також сприяють зміцненню взаємовідносин між громадянами та представниками місцевого самоврядування. Кодекс також виступає як консультативний інструмент для осіб,

які відповідають за забезпечення дотримання принципів етики, та сприяє підвищенню загального рівня етичних стандартів у сфері управління (Європейський кодекс поведінки для всіх осіб, які залучені до місцевого та регіонального врядування, 2019)

Аналіз професійних стандартів в публічній (державній) службі зарубіжних країн почнемо з Республіки Польща, оскільки це є сусідньою державою для України, яка є схожою за державним будівництвом, має спільну історію та належить до однієї правової системи з Україною. Державна служба в Польщі регламентується передусім Законом "Про цивільну службу" (польською — *Ustawa o służbie cywilnej*), який був ухвалений у 1998 році. Цей нормативний акт встановлює основні засади організації цивільної служби, її функціонування, а також визначає права й обов'язки державних службовців.

Статтею 1 Закону «Про цивільну службу» визначається, що з метою забезпечення професійного, сумлінного, неупередженого та політично нейтрального виконання завдань держави створюється цивільна служба, а також визначаються принципи доступу до цієї служби, принципи її організації, функціонування та розвитку (*Ustawa o sluzbie cywilnej*, 2008).

Щодо вимог до державних службовців, закон передбачає низку критеріїв. Так, державним службовцем може стати лише громадянин Польщі. Мінімальна вимога до освіти — середня, однак для багатьох посад обов'язковою є вища освіта. Крім цього, необхідне вільне володіння польською мовою. До етичних вимог належить неупередженість, добросовісність, дотримання норм професійної етики, а також уникнення конфлікту інтересів. Для запобігання корупції державні службовці зобов'язані подавати декларації про доходи та майно (*Ustawa o sluzbie cywilnej*, 2008).

Процес відбору на державну службу організований на конкурсній основі. Кожна установа самостійно визначає критерії для оцінювання кандидатів. Конкурс зазвичай складається з кількох етапів: оприлюднення вакансії, оцінювання кваліфікацій і досвіду, а також проведення співбесіди з керівником

відповідного відділу, який ухвалює остаточне рішення (Podstawowe pojęcia dotyczące służby cywilnej, 2023).

Професійні стандарти в роботі державних службовців орієнтовані на кілька ключових принципів. Нейтральність передбачає уникнення політичної діяльності, яка може вплинути на виконання службових обов'язків. Прозорість вимагає відкритості дій і рішень, що приймаються службовцями. Відповідальність покладає на них особисту відповідальність за результати своєї діяльності. Також важливим є професіоналізм, який включає постійне вдосконалення навичок і відповідність сучасним стандартам державного управління.

Законом «Про цивільну службу» в Польщі встановлюються ключові питання, пов'язані з організацією та функціонуванням державної служби, а також визначаються основні поняття, що стосуються її структури. Корпус цивільної служби включає працівників, зайнятих на різних посадах, які поділяються на вищі посади в цивільній службі, посади середньої управлінської ланки, координаційні, самостійні, спеціалізовані та допоміжні посади. Працівником цивільної служби вважається особа, яка працює на основі трудового договору відповідно до положень цього закону. Чиновник цивільної служби – це посадовець, який займає свою посаду на основі призначення, визначеного цим законодавчим актом. Особи, які займають вищі посади в цивільній службі, є працівниками, призначеними на ці посади відповідно до встановленого порядку. Членами корпусу цивільної служби є всі, хто працює в цивільній службі: як працівники, так і чиновники, а також особи, які займають вищі посади. Усі ці категорії об'єднані спільними принципами діяльності, які регулюються законодавством для забезпечення ефективного функціонування державної служби.

Наступна країна - об'єкт для дослідження – Французька Республіка. Державна служба у Франції регулюється Законом про загальний статус державних службовців (Statut général des fonctionnaires), який уперше був ухвалений у 1983 році та оновлювався з урахуванням сучасних реалій. Цей закон визначає основи організації державної служби, права та обов'язки державних службовців, а також регламентує їхню діяльність у трьох основних секторах:

державна служба загальної компетенції, територіальна служба та лікарняна служба. Крім цього, законодавство Франції враховує європейські принципи, зокрема забезпечення рівного доступу до державної служби та запобігання дискримінації.

В преамбулі вищезазначеного Закону визначається, що він застосовується до цивільних службовців адміністрацій держави, регіонів, департаментів, комун і їхніх державних установ, включаючи установи, зазначені в статті 2 розділу IV Загального статусу державних службовців держави та територіальних колективів, за винятком службовців парламентських зборів і суддів судової системи. У службах і державних установах промислового чи комерційного характеру він застосовується лише до працівників, які мають статус державного службовця (Legifrance le service public de la diffusion du droit, 2022)

Французька державна служба дотримується високих професійних стандартів, які включають наступні принципи: 1) принцип нейтральності; 2) прозорості; 3) рівності тощо. По суті діяльність будь якого державного органу європейської країни ґрунтується на схожих принципах.

Для вступу на державну службу у Франції необхідно відповідати кільком важливим критеріям:

1. Громадянство: здебільшого посади доступні громадянам Франції, однак у деяких випадках дозволяється прийом громадян країн ЄС.
2. Освіта: вимоги до освіти залежать від рівня посади. Для багатьох посад вимагається диплом про вищу освіту, а для керівних посад – спеціалізована підготовка.
3. Конкурсний відбір: державна служба функціонує на конкурсній основі. Кандидати складають письмові та усні іспити, які перевіряють їхні знання, компетенції та професійні навички.
4. Моральні якості: від службовців очікується висока етичність, відповідальність та відданість своїй роботі.

5. Дотримання закону: кандидат повинен бути без судимостей, які могли б вплинути на його здатність виконувати обов'язки (Legifrance le service public de la diffusion du droit, 2022).

У Франції прийом громадян країн Європейського Союзу на державну службу дозволяється за певних умов, що визначаються національним законодавством і регулюються принципами ЄС про рівність і недискримінацію. Громадяни ЄС можуть бути прийняті на посади в державній службі Франції, якщо виконуються наступні умови:

1. Посади, які не пов'язані із здійсненням суверенних функцій держави: громадяни ЄС можуть обіймати адміністративні, технічні, освітні та інші посади, які не включають виконання завдань, пов'язаних із захистом національної безпеки або реалізацією суверенних функцій, таких як правоохоронна діяльність чи керівництво державними органами.
2. Дотримання вимог до компетенції та освіти: як і громадяни Франції, громадяни ЄС повинні відповідати вимогам до кваліфікації, освіти, професійних компетенцій та проходження конкурсного відбору.
3. Знання французької мови: кандидат повинен вільно володіти французькою мовою, що є обов'язковою умовою для ефективного виконання службових обов'язків.
4. Угода про взаємність: у деяких випадках прийом громадян інших країн ЄС може залежати від наявності угоди між Францією та конкретною країною, яка передбачає взаємний доступ до державної служби.
5. Виключення для окремих професійних категорій: наприклад, громадяни ЄС можуть працювати в освітніх закладах, сфері охорони здоров'я, адміністративних структурах, пов'язаних з технічними та науковими дослідженнями, а також у сферах, що вимагають міжнародної координації.

Ці правила забезпечують баланс між національними інтересами Франції та зобов'язаннями в рамках Європейського Союзу щодо забезпечення рівного доступу до роботи для громадян усіх країн-членів.

Цікавим, на нашу думку, є порядок організації державної служби та діяльність державних службовців у Федеративній республіці Німеччина (далі – ФРН), оскільки ця країна належить до римської системи права, як і Україна, Польща, Франція, однак має інший адміністративний устрій, оскільки є федерацією і дворівневу систему управління : державну і «земельну».

Державна служба в ФРН є багаторівневою системою, що охоплює органи на рівні:

1. Федеральному (*Bund*),
2. Земельному (*Länder*),
3. Муніципальному (*Kommunen*),

Державна служба Німеччини регулюється низкою законів і підзаконних актів. Основними з них є:

1. Основний закон ФРН (*Grundgesetz*) — Конституція, що визначає загальні принципи функціонування державної служби.
2. Федеральний закон про державну службу (*Bundesbeamtengesetz*) — регулює права, обов'язки та статус федеральних державних службовців.
3. Закони земель про державну службу (*Beamtenrecht der Länder*) — встановлюють правила для службовців, що працюють у конкретних землях.
4. Трудовий кодекс (*Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst*) — регулює трудові відносини службовців, які працюють за контрактом, а не мають статусу держслужбовців.
5. Закон про дисципліну (*Bundesdisziplinalgesetz*) — встановлює процедури і заходи для контролю дотримання службової етики та обов'язків.
6. Закон про державних службовців ЄС (*Beamtenstatut der Europäischen Union*) для службовців у європейських структурах

Відповідно до параграфу 7 2. Федерального закону про державну службу (*Bundesbeamtengesetz*) на державну службу може бути прийнята особа, яка: є громадянином Німеччини або має громадянство:

- a) іншої держави-члена ЄС;
- b) іншої держави-члена Європейської економічної зони;

с) третьої країни, з якою Німеччина та ЄС мають угоди про взаємне визнання професійної кваліфікації.

Кандидат повинен мати:

а) передбачену для відповідної посади освіту; або

б) професійні навички, здобуті через життєвий і професійний досвід (*Bundesbeamtengesetz, 2009*)

Професійні стандарти в сфері державної служби Німеччини мають свої особливості, які відрізняють її від багатьох інших країн Європи. Наприклад, Лайфсайкловий підхід до кар'єри, застосовується «система кар'єри» (*Laufbahnsystem*), яка передбачає, що державні службовці після спеціального навчання вступають на службу й залишаються в ній до пенсії. Це забезпечує стабільність і професійний розвиток у межах системи, що відрізняється від багатьох інших європейських країн, де існує «позиційна система». У таких країнах, як Нідерланди чи Великобританія, кар'єра базується на відкритих конкурсах, доступних для кандидатів із приватного сектора (*Reform der öffentlichen Dienste im internationalen Vergleich, 2019*)

Державні службовці в Німеччині мають статус «призначених на все життя», що робить їх практично незамінними. Звільнення можливе лише в разі порушення дисципліни або серйозних правопорушень. Це захищає службовців від політичного впливу та забезпечує стабільність системи. Німеччина підтримує суворий розподіл між заробітною платою службовців та працівників приватного сектору. Рівень оплати встановлюється залежно від рангу та досвіду, тоді як у деяких інших європейських країнах уже запроваджені більш гнучкі моделі винагороди, включаючи залежність від продуктивності (*Reform der öffentlichen Dienste im internationalen Vergleich, 2019*)

Таким чином, державна служба в країнах Європи, зокрема Франції, Німеччині, Польщі та Україні, має спільні риси, що випливають із принципів публічного управління, але також демонструє відмінності, зумовлені історичними, політичними та соціальними особливостями кожної держави.

У Німеччині система державної служби ґрунтується на концепції кар'єрного підходу (Laufbahnsystem), який передбачає довічний статус для державних службовців після проходження формальної освіти й іспитів. Державні службовці в Німеччині мають жорсткі гарантії зайнятості, зокрема захист від звільнення та особливі соціальні пільги, такі як пенсійне забезпечення. Висока формалізація процесів відбору та просування по службі забезпечує прозорість, але може бути менш гнучкою у порівнянні з іншими країнами. Важливою особливістю є суворі політична нейтральність службовців та обмеження на участь у страйках.

Франція також дотримується кар'єрного підходу, але з більшою увагою до централізації управління та престижу державної служби. З іншого боку, франкомовні країни часто акцентують на соціальних правах службовців, наприклад, через міцну профспілкову активність, яка дозволяє реалізовувати колективні інтереси навіть у рамках жорстких регуляцій.

Польща після вступу до Європейського Союзу адаптувала свою систему державної служби до європейських стандартів. Вона характеризується відкритими конкурсами для відбору кадрів, що частково відповідає позиційній моделі. Польські службовці мають менше соціальних гарантій порівняно з Німеччиною чи Францією, але система демонструє більшу мобільність між державним і приватним секторами. Особливістю є сильна політична залежність окремих посад, що є предметом критики.

Україна перебуває в процесі реформування державної служби. Нове законодавство, зокрема Закон «Про державну службу», намагається впровадити принципи прозорості, рівності доступу та професіоналізму. Однак на практиці система часто страждає від недостатньої реалізації цих норм через корупцію, слабкий інституційний контроль та вплив політичних чинників. На відміну від Польщі, політична незалежність службовців залишається викликом, а рівень соціального забезпечення поступається європейським стандартам.

Спільними рисами всіх чотирьох країн є прагнення забезпечити ефективність державної служби через професіоналізацію та нормативну регуляцію діяльності службовців. В усіх країнах підкреслюється важливість

політичної нейтральності, хоча її ступінь реалізації варіюється. Відмінності лежать у підходах до кар'єри: у Франції та Німеччині переважає кар'єрна модель із суворими правилами та стабільністю, тоді як у Польщі й Україні більше уваги приділяється відкритим конкурсам та мобільності. Умови праці та соціальні гарантії також істотно різняться: Німеччина та Франція мають розвинену систему пільг, у той час як Польща та Україна лише поступово наближаються до цих стандартів. Для більш наглядного висвітлення порівняння зобразимо у таблиці:

Таблиця 1.1 - Порівняльний аналіз публічної служби в різних країнах

Країна	Основні принципи публічної служби	Особливості відбору	Етичні та професійні стандарти	Соціальні гарантії	Виклики та недоліки
Україна	Прозорість, рівність доступу, професіоналізм	Відкриті конкурси, законодавче регулювання	Політична нейтральність, уникнення конфлікту інтересів (на практиці часто недосяжні)	Низький рівень порівняно з країнами ЄС	Вплив політики, корупція, слабкий контроль
Польща	Нейтральність, прозорість, відповідальність	Відкриті конкурси, громадянство Польщі, вища освіта	Уникнення конфлікту інтересів, етичність, декларації про доходи	Мобільність між секторами, помірний рівень пільг	Політична залежність окремих посад
Франція	Нейтральність, прозорість, рівність, централізація управління	Конкурсний відбір, письмові та усні іспити, високі моральні якості	Висока етичність, недискримінація, дотримання закону	Розвинена система пільг, захист від дискримінації	Бюрократія, обмежена гнучкість у реформах
Німеччина	Нейтральність, прозорість, відповідальність, кар'єрна модель	Кар'єрний підхід, конкурси на основі кваліфікацій	Довічний статус службовців, суворі етичні стандарти	Високий рівень пільг, соціальний захист	Менша гнучкість, можливість бюрократії

Отже, державна служба в кожній країні є відображенням її історії, культури та рівня соціально-економічного розвитку. Німеччина і Франція пропонують моделі, що ґрунтуються на стабільності та формалізованості, тоді як Польща й Україна демонструють прагнення до модернізації в умовах обмежених ресурсів і структурних викликів.

РОЗДІЛ 2. СТАНДАРТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ПРИМУСОВОГО ВИКОНАННЯ СУДОВИХ РІШЕНЬ. ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМ.

2.1 Реформування Державної виконавчої служби в системі органів юстиції, вплив реформ на професійні стандарти державних виконавців.

Органи державної виконавчої служби пройшли довгий шлях реформування з моменту їх створення, переживаючи політичні зміни і трансформації державної системи.

Формування інституції та основи функціонування (2000–2010 роки):

1. Створення Державної виконавчої служби України (ДВС):

- у 1998 році прийнято Закон України "Про виконавче провадження", який визначив правові основи діяльності виконавчої служби.

- у 1999 році сформовано ДВС як підрозділ Міністерства юстиції України, що відповідало за виконання судових рішень.

2. Проблеми становлення:

- недостатнє фінансування. Через обмежений бюджет служба не мала сучасного технічного оснащення, що знижувало її ефективність.

- низький рівень професійної підготовки виконавців. Відсутність стандартів підготовки та регулярного навчання приводила до низької якості роботи.

- складна бюрократична система. Виконавче провадження було повільним через застарілі процедури і відсутність автоматизації.

Реформи 2010–2015 років

1. Посилення нормативної бази:

У 2010 році були внесені зміни до Закону "Про виконавче провадження", спрямовані на пришвидшення виконання судових рішень. Встановлено жорсткіші правила щодо арешту майна боржників і механізми реалізації їхніх активів.

2. Проблеми реформування:

Відсутність сучасних технічних засобів. ДВС продовжувала працювати в умовах застарілого документообігу. Низький рівень прозорості. Громадськість не мала доступу до інформації про перебіг виконавчих проваджень. Бюрократія і перевантаженість виконавців. На одного державного виконавця припадало кілька сотень справ, що робило їхню роботу неефективною.

3. Спроби автоматизації процесів:

Наприкінці 2000-х розпочалися роботи зі створення електронного реєстру виконавчих проваджень, однак його реалізація була повільною. Лише частина процесів була переведена в електронний формат, що обмежувало можливість оперативного виконання рішень. Проблеми 2000-х років стали основою для реформ, які розпочалися у 2015 році. Державна виконавча служба потребувала докорінних змін для підвищення ефективності, що включало: 1) створення прозорих механізмів роботи; 2) запровадження автоматизації процедур; 3) конкуренцію через впровадження інституту приватних виконавців; 4) підвищення кваліфікаційних вимог і професійних стандартів.

Реформи 2015 року враховували ці недоліки, поклавши початок сучасній системі виконавчого провадження, яка працює з акцентом на диджиталізацію, ефективність і конкуренцію.

Реформування Державної виконавчої служби (ДВС) в Україні було частиною масштабного процесу трансформації системи органів юстиції, спрямованого на підвищення ефективності, прозорості та відповідності міжнародним стандартам. Закон України "Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень" (2016 рік): Створено систему приватних виконавців як альтернативу державним виконавцям. Державна виконавча служба зосередилася на складних або соціально значущих справах (наприклад, стягнення аліментів, виконавчі провадження, пов'язані з бюджетними коштами). Закріплено підвищення кваліфікаційних вимог до виконавців, включаючи обов'язкове проходження професійного навчання (Про виконавче провадження, 2016). Реформа процедур виконання: введено електронний реєстр виконавчих проваджень (Автоматизована система виконавчого провадження, АСВП) (Положення про автоматизовану систему виконавчого провадження, 2016). Удосконалено механізми забезпечення виконання рішень через посилення відповідальності боржників (наприклад, заборона виїзду за кордон, блокування рахунків) (Про виконавче провадження, 2016).

3. Сучасний етап реформування (2020–2024 роки):

1. Диджиталізація виконавчого провадження: розширено функціонал АСВП, що дозволяє інтеграцію з іншими державними реєстрами.тtЗaproваджено автоматизацію багатьох процесів, таких як арешт коштів на рахунках боржників та автоматичне списання заборгованостей.

2. Актуалізація професійних стандартів:удосконалення механізмів етичного контролю за діями державних виконавців через нагляд та оцінку ефективності. Збільшення вимог до знань законодавства, IT-компетенцій, а також комунікаційних навичок у роботі з боржниками та стягувачами. Акцент на боротьбі з корупцією через прозорість процесів та електронізацію проваджень.

3. Законодавчі ініціативи: постійні зміни до законодавства щодо оптимізації функціонування як державних, так і приватних виконавців. Підвищення штрафів та санкцій за порушення норм етики чи службових обов'язків.

Взагалі, однією з основних проблем була низька результативність виконання судових рішень. Як показувала практика до 2015 року рівень фактичного виконання рішень складав близько 20-30%. Це зумовлювалося як організаційними факторами, так і недоліками законодавства. Велика кількість справ (у середньому понад 500 виконавчих проваджень на одного виконавця) значно перевищувала фізичні можливості працівників служби, що призводило до тривалих затримок і невиконання рішень у повному обсязі. Додатковим фактором була недостатня автоматизація процесів. До 2016 року виконавче провадження здійснювалося здебільшого в паперовому форматі, що створювало додаткові затримки. Відсутність інтеграції з іншими державними реєстрами (наприклад, банківськими рахунками чи реєстрами майна) обмежувала можливості оперативного арешту активів боржників. Це ускладнювало виконання судових рішень і дозволяло боржникам уникати відповідальності.

Реформа 2016 року започаткувала низку змін, спрямованих на підвищення ефективності роботи ДВС. Було впроваджено Автоматизовану систему виконавчого провадження (АСВП), яка дозволила створити єдиний реєстр виконавчих проваджень, автоматизувати деякі процеси (наприклад, арешт коштів)

та інтегруватися з іншими державними базами даних. Після впровадження АСВП середній термін виконання окремих категорій справ скоротився.

Важливим елементом реформи стало впровадження інституту приватних виконавців, які працюють паралельно з державними. Це дозволило зменшити навантаження на державних виконавців і створити конкуренцію, що сприяло підвищенню якості послуг. Зокрема, приватні виконавці забезпечують вищу ефективність у стягненні комерційних боргів, у той час як державні виконавці залишаються відповідальними за соціально значущі категорії справ.

Однак реформи також виявили низку проблем. Попри впровадження цифрових інструментів, навантаження на державних виконавців залишається високим, що призводить до професійного вигорання та зниження ефективності. Крім того, не всі категорії боржників можуть бути охоплені автоматизованими процесами, що потребує додаткових зусиль з боку виконавців.

Проблемні питання в діяльності органів державної виконавчої служби впливають на визначення професійних стандартів для державного виконавця, оскільки впливають на кадрову політику, постійний «кадровий голод», вимоги досить суттєві, однак оплата праці, умови праці тощо залишаються незмінними. Оскільки оплата праці не входить до системи стандартів професійної діяльності, однак є обґрунтуванням вимог до державних службовців, які приймаються на державну службу, і майже завжди не відповідає дійсності (співвідношення умов праці і вимог до державних виконавців з рівнем оплати праці).

У цілому, організаційно-практичний аналіз показує, що Державна виконавча служба України стикається з низкою управлінських проблем. Основними чинниками, які негативно впливають на роботу системи, є недостатність ресурсів, перевантаженість виконавців, нерівномірний розподіл справ між державними та приватними виконавцями, а також недосконалість нормативного регулювання. Попри це, впровадження сучасних цифрових рішень і розширення приватного сектора створюють передумови для підвищення ефективності та прозорості роботи служби.

2.2 Позитивні та негативні чинники при встановленні стандартів професійної діяльності та здійсненні конкурсного відбору на зайняття посад в органах примусового виконання судових рішень.

В даному пункті розглядаються проблемні питання при встановленні вимог і стандартів до кандидатів на державну службу при здійсненні конкурсного відбору, а також деякі питання кар'єрного зростання на прикладі Київського відділу державної виконавчої служби м. Полтави Північно-Східного міжрегіонального управління юстиції (м.Суми) (далі – Київський ВДВС)

На сьогодні, в розвинених країнах, в теоретичному аспекті існує три моделі державної служби: кар'єрна, посадова та змішана (Л.С. Стельмащук, 2012). Ці питання розкривати не будемо, зазначимо лише те, що Україна відноситься до кар'єрної моделі, де державна служба розглядається як професія, що передбачає тривале перебування на посаді з можливістю кар'єрного зростання.

Прийняття на державну службу здійснюється на підставі конкурсу, що визначається Постановою Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246 Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, також визначаються порядок добору, етапи проведення, місце, дата та час проведення конкурсу (Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, 2016)

Статтею 10 Закону України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів» визначено загальні вимоги до державного виконавця, громадянин України, який відповідає низці визначених вимог: має вищу юридичну освіту (для керівників органів державної виконавчої служби та їхніх заступників – щонайменше другого рівня), володіє державною мовою, а також демонструє належний рівень особистих і професійних якостей, необхідних для виконання обов'язків на цій посаді (Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів, 2016)

До кандидатів на посаду державних виконавців територіальних органів державної виконавчої служби встановлюються спеціальні вимоги, які

встановлюють вимоги щодо ділових, етичних, професійних якостей кандидата (по суті встановлюють стандарти) та щодо освіти (Спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державних виконавців територіальних органів державної виконавчої служби, 2016)

В процесі проходження конкурсу виникають проблемні питання. Особа, яка бажає брати участь в конкурсі, повинна прибути до місця проведення конкурсу, якщо, для прикладу це Київський ВДВС м. Полтава Північно-Східного міжрегіонального управління юстиції (м.Суми), то місце проходження конкурсу буде визначене м.Суми. Проходження конкурсу обов'язкове для всіх державних виконавців, які претендують на вищу посаду в одному підрозділі в межах категорії «В» державної служби.

Не визначеним є питання освіти, спеціальні вимоги можна змінювати відповідним наказом, а вимоги щодо освіти залишаються за суб'єктом призначення – тобто відповідним управлінням. У 2018 році на посаду державного виконавця до Київського ВДВС м. Полтави вимагались освіта на рівні освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр права».

Отже, впровадження професійних стандартів має кілька важливих цілей, які не можуть бути повністю досягнуті через встановлення вимог до кандидатів лише наказами або розпорядженнями. Ось основні причини: 1) Накази і розпорядження часто створюються для окремих випадків і можуть не враховувати загальної структури та потреб професії в масштабах всієї державної служби, а Професійні стандарти уніфікують вимоги до професій, забезпечуючи єдиний підхід до формування кваліфікацій і компетенцій на різних рівнях; 2) стандарти забезпечують чіткі критерії, за якими оцінюються всі кандидати та працівники. Це знижує ризик суб'єктивного підходу до відбору, а накази можуть бути гнучкими, але також потенційно більш підвладними індивідуальному впливу чи суб'єктивним рішенням; 3) професійні стандарти враховують сучасні виклики та зміну умов роботи, такі як цифровізація, нові компетенції (знання іноземних мов, управління інформацією тощо); 4) накази можуть бути менш динамічними і не завжди встигають адаптуватися до таких змін; 5) на основі професійних

стандартів можна будувати освітні програми для підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, це формує систему розвитку кадрів, яка відповідає актуальним вимогам; б) професійні стандарти створюють базу для довготривалого розвитку державної служби, яка орієнтована на професіоналізацію та стабільність, накази мають більш короткостроковий характер і часто вирішують лише поточні завдання.

Професійні стандарти можуть стати основою для розробки програм наставництва, навчання та інтеграції в робочий процес. Це дозволить новим працівникам швидше опанувати специфіку роботи та почати виконувати свої обов'язки на належному рівні.

Окремо слід зазначити, що професійні стандарти та чіткі критерії конкурсного відбору стимулюють мотивацію працівників до професійного розвитку. Розуміння, що кар'єрне зростання залежить від об'єктивних факторів, спонукає до підвищення кваліфікації та прагнення досягати кращих результатів. Крім того, стандарти сприяють створенню стратегії довгострокового розвитку органів виконавчої служби, забезпечуючи стабільність і професіоналізм персоналу.

Підсумовуючи, встановлення професійних стандартів і впровадження мають важливе значення для забезпечення прозорості, ефективності та професійного рівня працівників органів примусового виконання судових рішень. Хоча в процесі їх впровадження виникають певні проблеми, їх вирішення сприятиме формуванню конкурентоспроможної, сучасної та ефективної державної служби.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТАНДАРТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІНІСТЕРСТВА ЮСТИЦІЇ УКРАЇНИ.

3.1 Стратегічні напрямки удосконалення управлінської діяльності Міністерством юстиції України щодо впливу на функціонування системи органів виконавчої служби.

Реформи в Міністерстві юстиції України, як і в будь-якому іншому центральному органі виконавчої влади, значною мірою залежать від загальної політики держави, визначених стратегічних пріоритетів та конкретного бачення розвитку галузі. Вирішальний вплив на перебіг реформ має особистість очільника Міністерства юстиції, його стратегічне мислення, лідерські якості та здатність реалізовувати довгострокові цілі.

Кожен міністр формує унікальний підхід до функціонування відомства, визначаючи, які напрями роботи будуть пріоритетними: удосконалення законодавства, реформування судової системи, модернізація виконавчої служби чи боротьба з корупцією. Деякі реформи можуть бути спрямовані на адаптацію до міжнародних стандартів, інші – на вирішення внутрішніх проблем, таких як оптимізація кадрового складу чи спрощення адміністративних процедур.

Реформи також залежать від політичної кон'юнктури, рівня фінансування, підтримки парламенту та громадянського суспільства. Очільник міністерства не лише визначає стратегічний вектор, але й виступає «обличчям» реформ, від якого очікують відповідальності за їх реалізацію та результати. Успішність цих змін часто залежить від того, наскільки міністр здатний створити команду однодумців, яка буде втілювати реформи навіть у складних політичних та економічних умовах.

За часу перебування Павла Петренка на посаді Міністра юстиції України (2014–2019 роки) було впроваджено низку масштабних реформ, які суттєво вплинули на функціонування міністерства та пов'язаних із ним структур. Цей період став одним із ключових у трансформації системи юстиції після Революції

Гідності. Основні реформи (що стосуються виконавчої служби), реалізовані за час його керівництва, включають: 1) впровадження інституту приватних виконавців. Вони почали працювати нарівні з державними виконавцями, що дало змогу значно підвищити ефективність примусового виконання судових рішень. Приватні виконавці мали право брати участь у виконанні певних категорій справ, що сприяло конкуренції в системі; 2) запроваджено ініціативу «Чужих дітей не буває», яка передбачала посилення відповідальності за несплату аліментів. Серед механізмів: тимчасове обмеження права на виїзд за кордон, користування транспортними засобами або зброєю для боржників.

На посаді Міністра юстиції з 2019 по 2024 рік перебував Денис Малюська. Період його діяльності характеризувався акцентуванням уваги на реформах пенітенціарної системи в Україні. Щодо діяльності Державної виконавчої служби значних змін не було. Найбільш значущими змінами, можна вважати ліквідацію територіальних управлінь юстиції і створення 8 міжрегіональних управлінь юстиції (Деякі питання територіальних органів Міністерства юстиції, 2019).

Ліквідація 24 територіальних управлінь юстиції в Україні, яка відбулася в рамках реформи Міністерства юстиції, була обґрунтована необхідністю оптимізації державного управління. Офіційно це пояснювалося такими факторами, наведеними в таблиці:

Таблиця 3.1 - Реформа державного управління: основні аспекти

<i>Ключовий аспект</i>	<i>Суть</i>
Економія бюджетних коштів	Скорочення апарату зменшує витрати на утримання чиновників.
Децентралізація функцій	Передача завдань місцевим органам або Центрам надання адміністративних послуг.
Підвищення ефективності	Зменшення бюрократії та створення клієнтоорієнтованої системи.

Однак, як показує практика, результати цієї реформи не виправдали очікувань у багатьох аспектах. Основні проблеми, які відзначаються, зазначені в таблиці:

Таблиця 3.2 - Проблеми реформи державного управління

<i>Основна проблема</i>	<i>Опис</i>
Відсутність економії	Бюджетні витрати перерозподілилися: ліквідація управлінь вимагала створення нових структур.
Незмінний рівень послуг	Скорочення чиновників не покращило роботу, регіональні органи зіткнулися з кадровими проблемами.
Популістський ефект	Реформа частіше сприймалася як демонстрація активності, а не реальне вдосконалення.

Тому стратегічним напрямком діяльності Міністерства юстиції України є лобювання інтересів перед Кабінетом Міністрів України щодо відновлення системи територіальних управлінь, що існували до 2019 року, оскільки їх ліквідація майже не вплинула на економію бюджетних коштів, а більше, ускладнила порядок прийняття рішень, оскільки одне міжрегіональне управління охоплює три регіони (області).

Ще одним аргументом щодо відновлення структури територіальних управлінь є робота з громадянами. Діяльність органів влади може суперечить інтересам громадян (суб'єктивно), при порушенні прав громадян вони звертаються до органів державної влади зі скаргами. На сьогодні, розгляд скарг громадян займає більше часу, оскільки дії державних виконавців оскаржуються або в міжрегіональне управління або в Міністерство юстиції. При діяльності територіальних управлінь скарги приймалися швидше і питання вирішувались оперативніше, оскільки це скорочувало час для прийняття рішень і впливу на конкретних порушників.

Ще одним стратегічним напрямком, і одним із найважливіших, є підвищення оплати праці державних виконавців. Оплата праці державних виконавців завжди була низькою, а стандарти професійної діяльності і вимоги на посаду державного виконавця – високими. На сьогодні, заробітна плата державного виконавця становить 8000-10000 грн.(Вакансії державної служби України,2024) Вона складається з посадового окладу, премії, доплати за ранг,

надбавки за стаж роботи, винагороди. Однак винагорода не встановлюється в умовах прийняття на службу, включаються всі види виплат крім винагороди.

Державному виконавцю винагорода виплачується у розмірі 25 відсотків суми стягнутого ним виконавчого збору. (Порядок виплати винагород державним виконавцям та їх розмірів і розміру основної винагороди приватного виконавця, 2016). Нагадаємо, що розмір виконавчого збору становить 10 відсотків від суми стягнення (якщо вид стягнення має майновий характер). Тобто, при сумі боргу в 10 000 грн., виконавчий збір становить 1000 грн., а винагорода за виконане провадження (у разі закриття про повній сплаті суми боргу, виконавчого збору та витрат виконавчого провадження) становить 250 грн. Але кількість виконаних проваджень відрізняється від регіонів, великих міст, районних центрів. Для вирішення цього питання політикою Міністерства юстиції, у разі відсутності фінансування оплати праці державних виконавців (або низькому рівні оплати праці) має бути запровадження більшого відсотку винагороди для виконавців, для початку встановлення – 50 відсотків від виконавчого збору шляхом внесення змін до Постанови Кабінету Міністрів України №643 від 08 вересня 2016 року.

Внесення змін обґрунтовуємо наступним: 1) наповнення бюджету – другорядний фактор, оскільки державна виконавча служба здійснює виконання рішень суду, виконане рішення суду – ознака правової держави і це повинно бути в пріоритеті відносно наповнення бюджету; 2) підвищення мотивації у державних виконавців для продовження служби, кадровий потік – одна із проблем у ДВС, дуже малий відсоток залишається працювати більше ніж 5 років, про що свідчать дані із таблиці, зазначеній нижче (періоди 2018-2021, з 2022 року дані відсутні, але на практиці – тенденція на зниження, одна із причин це втрати територій внаслідок війни і т.д.):

Таблиця 3.3 – Показники Державної виконавчої служби України, загальна кількість державних виконавців в Україні.

Показник ДВС	2018	2019	2020	2021
Фактична кількість державних виконавців на кінець року	4589	4472	4411	4134

Джерело: агенція з питань виконання рішень, статистика 2021 (Статистика, 2021)

Таким чином, стратегічні напрями удосконалення управлінської діяльності Міністерства юстиції України щодо функціонування органів виконавчої служби мають охоплювати вирішення комплексних проблем, що впливають на ефективність їх роботи. Ключовими аспектами залишаються реформи, спрямовані на покращення організації роботи виконавчої служби, підвищення її матеріально-технічного забезпечення та забезпечення мотивації працівників через збільшення рівня заробітної плати.

Ліквідація територіальних управлінь юстиції з метою оптимізації не досягла очікуваних результатів: економія коштів виявилася незначною, а якість надання послуг залишилася на тому ж рівні, що спричинило ускладнення в адмініструванні і значне збільшення часу на розгляд скарг громадян. Водночас виникла необхідність у відновленні територіальних управлінь задля спрощення процедур прийняття рішень і забезпечення більш оперативної роботи з громадянами. Ще однією стратегічною проблемою є низька заробітна плата державних виконавців, яка не відповідає високим професійним стандартам і не враховує специфіку навантаження в різних регіонах. Низький рівень оплати праці призводить до відтоку кадрів, що негативно позначається на роботі служби. Загалом, реформи в системі виконавчої служби повинні бути спрямовані не тільки на економію коштів чи формальні зміни структури, а на покращення якості надання послуг, підвищення довіри громадян до судової системи та створення умов для реалізації принципу верховенства права.

3.2 Удосконалення діяльності державних виконавців та професійних стандартів Державної виконавчої служби на міжрегіональному (оперативному) рівнях.

Впровадження реформ та нововведень на міжрегіональному рівні є важливим етапом трансформації системи виконавчої служби, оскільки саме на цьому рівні з'являється можливість адаптувати стратегічні рішення, ухвалені на центральному рівні (Кабмін, Мін'юст), до реальних потреб і викликів місцевої практики. Одним із ключових напрямів цієї трансформації є розробка та впровадження професійних стандартів для виконавчої служби, які досі не були

створені в системі юстиції. Такі стандарти дозволили б чітко, окреслити їхні компетенції, критерії ефективності та етичні вимоги. Відсутність професійних стандартів наразі призводить до розбіжностей у виконанні рішень на місцях, знижує якість роботи та ускладнює оцінювання її результатів.

Окрему увагу слід приділити професійному розвитку керівників відділів виконавчої служби, які за своїм належать до категорії «Б» державної служби. Зараз їхня діяльність переважно зводиться до формального виконання розпоряджень і циркулярів, спущених з вищого рівня, що значно знижує їхню ефективність як менеджерів. Запровадження спеціалізованих курсів, спрямованих на розвиток лідерських якостей, здатності приймати автономні рішення, розв'язувати складні ситуації та адаптуватися до змін, може кардинально змінити ситуацію. Такі курси мають зосереджуватися на сучасних підходах до управління, комунікації, мотивації колективу, а також на практичних аспектах роботи в кризових умовах чи при високому навантаженні.

Інвестування у професійне зростання керівників відділів також сприятиме створенню культури відповідальності на місцях, оскільки вони матимуть не лише технічні знання, а й навички стратегічного мислення. Це, своєю чергою, дозволить не лише підвищити якість виконання судових рішень, а й забезпечити більш ефективну взаємодію між міжрегіональними управліннями та відділами на місцях, що є критично важливим для успішної реалізації реформ. Впровадження цих змін не лише підвищить ефективність роботи виконавчої служби, але й посилить довіру громадян до системи правосуддя.

На реалізацію та розробку програми для створення професійних стандартів варто уповноважити міжрегіональні управління юстиції, оскільки розробкою і затвердження вимог до посад державної служби відповідного органу здійснює суб'єкт призначення, суб'єктом призначення державних виконавців на посади є міжрегіональне управління юстиції.

Для впровадження професійних стандартів для державних виконавців пропонуємо проект професійного стандарту для посад органів примусового виконання рішень суду зазначений в таблиці нижче

Таблиця – 3.1 - Проект професійного стандарту для посади державних виконавців (старших, головних) :

1. Паспорт професійного стандарту для кандидатів на посади категорії “В” державної служби – державний виконавець, старший державний виконавець, головний державний виконавець
1.1 Основна мета виду професійної діяльності: виконання рішень суду на інших органів.
1.2 Вид економічно] діяльності (код КВЕД ДК009: 2010) – 84.11 Державне управління загального характеру
1.3 Назва професійної діяльності (код КП ДК 003: 2010) □ Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі). коди 1110–1496, професіонали – коди 2111.1-2490
14. Професія (назва та код КП ДК 003: 2010) код 2429 – державний виконавець, старший державний виконавець, код 1229.1 – головний державний виконавець
1.5. Вимоги до державної сертифікації (потребує чи не потребує)
2. Загальні вимоги до професійної діяльності
2.1 Вища освіта, ступінь не нижче молодшого бакалавра або бакалавра (визначається суб’єктом призначення), стаж роботи не є обов’язковим, а також необхідне вільне володіння державною мовою.
3. Спеціальні вимоги до професійної діяльності
3.1 Вища освіта за спеціальністю «Правознавство» або «Міжнародне право». Обов’язковим є знання законодавства, зокрема Цивільного кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України, Закону України «Про виконавче провадження», Закону України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів», Закону України «Про гарантії держави щодо виконання судових рішень». Важливими є професійні знання щодо основ організації праці, діловодства, правил ділового етикету та ділової мови. Очікується якісне виконання поставлених завдань: уміння працювати з інформацією, вирішувати складні завдання, ефективно застосувати

Продовження таблиці 3.1

ресурси, орієнтуватися на досягнення результатів, формулювати та аргументувати пропозиції. Необхідна здатність працювати в команді, адаптуватися до змін, а також бути впевненим користувачем ПК (MS Office, Outlook Express, Internet) і законодавчої бази «ЛІГА». Серед особистісних компетенцій: відповідальність, системність і самостійність у роботі, наполегливість, уміння працювати в стресових ситуаціях і орієнтація на обслуговування.
5. Технічні характеристика
5.1 Розробники професійного стандарту : Департамент державної виконавчої служби Північно-Східного міжрегіонального управління юстиції (м.Суми)
5.2 . Організація, що затвердила професійний стандарт: Наказ Північно-Східного міжрегіонального управління юстиції (м.Суми)
5.3 Номер стандарту 1/2024
5.4 Дата затвердження стандарту : __.11.2024
5.5 Дата наступного перегляду стандарту
5.6 Аркуш реєстрації змін професійного стандарту

Джерело: автором взято за основу таблицю і внесено зміни із Порядку розроблення, затвердження та перегляду професійних стандартів Спільного представницького органу сторони роботодавців на національному рівні від 23 січня 2015 року (Порядок розроблення, затвердження та перегляду професійних стандартів).

Щодо встановлення програм для розвитку лідерських якостей. Як зазначалось, керівників відділів державної виконавчої служби потрібно залучати до конференцій та навчальних програм щодо розвитку лідерських якостей, що важливо в умовах адміністративної діяльності і для розвитку «римської адміністративної жилки», що характеризує керівника як здатного організувати простір навколо себе (сильні адміністративні навички людини), а не «менеджера» який тільки виконує вказівки вищих органів та циркуляри вищих керівників.

Приблизну програму для розвитку лідерства керівників відділів державної виконавчої служби наведемо у таблиці нижче:

Таблиця 3.2 – програма навчання для керівників відділів ДВС категорія «Б» державної служби

Етап	Зміст	Методи навчання	Тривалість
1. Оцінка потреб	Визначення потреб керівників у розвитку лідерських якостей.	Опитування, інтерв'ю	1-2 дні
2. Основи лідерства	Теоретичні основи лідерства та типи лідерських стилів.	Лекції, обговорення, дискусії	2 дні
3. Стратегічне мислення	Прийняття рішень, стратегічне планування, визначення цілей.	Тренінги, кейс-стаді, групова робота	3 дні
4. Управління командою	Формування ефективної команди, мотивація, делегування.	Рольові ігри, тренінги з командної роботи	3 дні
5. Комунікація та етика лідерства	Ефективна комунікація, етичні принципи, управління конфліктами.	Воркшопи, ролеві ігри, симуляції	2 дні
6. Психологія лідерства	Стратегії боротьби зі стресом, психоадаптація в складних умовах.	Тренінги з управління стресом, психологічні техніки	2 дні
7. Оцінка ефективності	Зворотний зв'язок та оцінка результатів після проходження програми.	Анкети, опитування, співбесіди	1-2 дні
8. Менторство та коучинг	Індивідуальні консультації та наставництво.	Менторство, коучинг	Протягом програми

Оцінка потреб і цілей програми:

Першим кроком у створенні програми є оцінка потреб організації та визначення цілей. Необхідно зрозуміти, які саме лідерські якості та навички потрібно розвивати у керівників. Це можна зробити через:

- 1) Опитування та інтерв'ю з керівниками та підлеглими для виявлення проблем у лідерському стилі.
- 2) Аналіз поточної ситуації у відділах ДВС щодо управлінських процесів, ефективності взаємодії між керівниками та підлеглими.

Цілі програми мають бути орієнтовані на:

- Покращення здатності керівників приймати стратегічні рішення.

- Розвиток організаційних і комунікаційних навичок.

-Формування позитивної корпоративної культури та здатності працювати в команді.

Отже, впровадження реформ на міжрегіональному рівні в системі виконавчої служби є важливим етапом трансформації, що дозволяє адаптувати централізовані стратегії до реальних потреб місцевої практики. Одним з ключових аспектів цієї трансформації є розробка та впровадження професійних стандартів для державних виконавців, які мають забезпечити чітке визначення їхніх компетенцій, критеріїв ефективності та етичних вимог.

Окрім того, розвиток лідерських якостей серед керівників відділів виконавчої служби є важливою умовою підвищення ефективності їхньої діяльності. Запровадження програм для розвитку лідерських навичок, стратегічного мислення та управлінських здібностей дозволить покращити не тільки якість виконання судових рішень, а й взаємодію між різними підрозділами на місцях. В результаті цього можна очікувати підвищення рівня довіри до системи правосуддя, зміцнення культури відповідальності та забезпечення сталого розвитку виконавчої служби в Україні.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження виявлено, що професійні стандарти є невід'ємною складовою ефективного функціонування системи державного управління, забезпечуючи якість, прозорість та відповідність діяльності державних службовців сучасним викликам. Аналіз нормативно-правової бази України та міжнародного досвіду показав, що чинні стандарти професійної діяльності в органах державної влади перебувають на належному рівні, однак потребують удосконалення для підвищення їх ефективності.

Серед основних проблем було виділено недосконалість механізмів відбору та навчання кадрів, недостатню автоматизацію процесів, низький рівень оплати праці державних службовців (державних виконавців). Важливим є впровадження сучасних технологій у діяльність державної виконавчої служби, що сприятиме спрощенню процедур, зниженню навантаження на державних виконавців та забезпеченню прозорості їх роботи.

У рамках дослідження запропоновано шляхи вдосконалення професійних стандартів, зокрема впровадження системи безперервного навчання, створення типового професійного стандарту, модернізацію нормативної бази з акцентом на цифровізацію та інновації. Також рекомендовано запровадити диференційований підхід до оплати праці державних виконавців залежно від навантаження та досягнутих результатів.

Практична значущість роботи полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій у діяльність Міністерства юстиції України та органів державної виконавчої служби, що підвищить ефективність їх роботи та зміцнить довіру громадян до системи правосуддя. Запропоновані рішення також можуть стати основою для подальших наукових досліджень у сфері державного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інститут мовознавства ім. О. О. Потебні НАН України (2011) .*Глумачний словник української мови*. <https://www.inmo.org.ua/>
2. Верховна Рада України. (2014). *Про стандартизацію: Закон України № 1315-18*. Відомості Верховної Ради України, 31, ст. 1058
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>
3. Верховна Рада України. (2017). Про освіту: Закон України № 2145-19. Відомості Верховної Ради України, 38-39, ст. 380.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
4. Пуховська, Л. (2014). Розвиток кваліфікацій і професійних стандартів у країнах Європейського Союзу. *Порівняльно-педагогічні студії*, 4(22), с. 61-69
https://library.udpu.edu.ua/library_files/poriv_ped_stydii/2014/04/9.pdf
5. Прудиус Л.В. (2017). Професійні стандарти на державній службі України: реалії та перспективи. *Державне управління*, 2(58), 119-126.
<http://pa.stateandregions.zp.ua/>
6. Чехоєва, Н. М. (2013). Стандарти державної служби України: Сучасний рівень та потреба в запозиченні європейського досвіду. *Юридичний вісник*, 4(29), 74–77. <https://jrn1.nau.edu.ua>
7. Верховна Рада України. (1996). Конституція України (№ 254к/96-ВР від 28 червня 1996 року).
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
8. Верховна Рада України. (2015). *Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII*. Чинна редакція від 30 червня 2024 року
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
9. Верховна Рада України. (2014). *Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII*. Відомості Верховної Ради України, 49, ст. 2056.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
10. Кабінет Міністрів України. (2017). Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів: Постанова № 373 від 31 травня 2017 року. Офіційний вісник України.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-%D0%BF/ed20221230#Text>
11. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. (2010). *Національний класифікатор професій ДК 003:2010*. Офіційний вісник України. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>
12. Кабінет Міністрів України. (2011). *Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова № 1341 від 23 листопада 2011 року*. Офіційний вісник України.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#n37>
13. Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики. (2010). *Національний класифікатор України*.

- Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010: Наказ Держспоживстандарту України від 11 жовтня 2010 р. № 457. Офіційний вісник України. <https://kved.ukrstat.gov.ua>*
14. Верховна Рада України. *Конвенція про захист права на організацію та процедури визначення умов зайнятості на державній службі* від 17.06.1978 Міжнародний документ від 27.06.1978 № 151.
https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_187#Text
 15. Конгрес місцевих та регіональних влад Ради (2019): *Європейський кодекс поведінки для всіх осіб, які залучені до місцевого та регіонального врядування*. Рада Європи, 2019., с.1-70
<https://rm.coe.int/168071b2e5>
 16. Kancelaria Sejmu (2008). *Ustawa o sluzbie cywilnej*. Dz. U. 2008 Nr 227 poz. 1505
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20082271505/U/D20081505Lj.pdf>
 17. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. *Podstawowe pojęcia dotyczące służby cywilnej (2023)*
<https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/podstawowe-informacje>
 18. Legifrance le service public de la diffusion du droit.(2022) *Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Loi dite loi Le Pors.*
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000504704>
 19. Bundesamt für Justiz. *Bundesbeamtengesetz vom 5. Februar 2009 (BGBl. I S. 160), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 19. Juli 2024 (BGBl. 2024 I Nr. 247) geändert worden ist*
https://www.gesetze-im-internet.de/bbg_2009/BJNR016010009.html#BJNR016010009BJNG000100000
 20. Demmke, C., (2019). Reform der öffentlichen Dienste im internationalen Vergleich. In: Veit S., Reichard C., & Wewer G. (eds), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (pp. 1–13).
https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10332/Osuva_Demmke_2019a.pdf?sequence=2
 21. Верховна Рада України. *Про виконавче провадження, Закон України 1404-VIII, від 02.06.2016. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 30, ст.542*
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19#Text>
 22. Верховна Рада України. *Про затвердження Положення про автоматизовану систему виконавчого провадження, Наказ Міністерства юстиції України 05.08.2016 № 2432/5.*
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1126-16#Text>
 23. Л.С. Стельмащук. Особливості розвитку інституту державної служби в зарубіжних країнах: досвід для України. *Державне управління, економіка та держава* 4/2012, с. 126-129.
http://www.economy.in.ua/pdf/4_2012/39.pdf

24. Верховна Рада України. *Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, Постанова КМУ від 25.03.2016 № 246.*
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>
25. Верховна Рада України. *Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів, Закон України від 25.03.2016 № 246*
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1403-19#Text>
26. Верховна Рада України. *Спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державних виконавців територіальних органів державної виконавчої служби, Наказ Міністерства юстиції України 21.10.2016 № 3005/5*
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1444-16#Text>
27. Верховна Рада України. *Деякі питання територіальних органів Міністерства юстиції, Постанова КМУ від 9 жовтня 2019 р. № 870.*
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/870-2019-%D0%BF#Text>
28. Work.ua. (2024). *Вакансії державної служби України/ державний виконавець Київського ВДВС м.Полтава.* <https://www.work.ua/>
29. Верховна Рада України. *Про затвердження Порядку виплати винагород державним виконавцям та їх розмірів і розміру основної винагороди приватного виконавця, Постанова КМУ №643 від 08.09.2016.*
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/643-2016-%D0%BF#n12>
30. Агенція з питань виконання рішень (2021). *Статистика 2021.*
<https://www.ae.org.ua/stat2021/>
31. *Порядок розроблення, затвердження та перегляду професійних стандартів (2015). Рішення спільного представницького органу сторони роботодавців на національному рівні від 23.01.2015*
https://ipq.org.ua/upload/files/files/03_Novyny/2015.01.23_zasidannya_SPO/Poryadok_rozroblenniya_profstandartiv.pdf