

7. Vyhivskiy I. Countering collaborationism in the context of armed conflict. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10 No. 3. P. 96–103. DOI: 10.30525/2256-0742/2024-10-3-96-103.

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-502-3-26>

Добрянська Н. В.,

кандидат юридичних наук, професор,

доцент кафедри публічного та приватного права

*Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського
м. Київ, Україна*

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СТИМУЛ ЇХ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ

Система публічної служби відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування державного апарату, реалізації державної політики та задоволенні суспільних потреб. У цьому контексті важливим аспектом є оцінювання діяльності службовців, яке виступає інструментом підвищення ефективності, прозорості та підзвітності їхньої роботи. Правову основу для встановлення критеріїв, процедур та механізмів оцінювання, а також забезпечення дотримання принципів законності, об'єктивності й справедливості формують адміністративно-правові засади оцінювання у публічній службі.

Сучасні виклики, пов'язані з реформуванням публічної служби, глобалізацією, цифровізацією та зростанням вимог до якості надання адміністративних послуг, вимагають удосконалення існуючих підходів до оцінювання. Зокрема, це стосується розробки ефективних правових механізмів, які б дозволяли не лише об'єктивно оцінювати результати діяльності службовців, але й стимулювати їх до професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

Автори навчального посібника «Управління персоналом в органах публічної влади» виділяють два ключові аспекти професійного розвитку службовців:

1. *Професійно-кваліфікаційний розвиток*, який переважно стосується навчання, самоосвіти, здобуття нових знань та досвіду. Цей аспект є актуальним навіть для працівників, які тривалий час займають одну й ту ж посаду. У межах своєї позиції службовець може підвищувати кваліфікацію, освоювати нові технології та навички, що сприяють підвищенню ефективності його діяльності. Такий розвиток має враховуватися під час присвоєння чергових рангів, що

супроводжується зростанням заробітної плати. Це, у свою чергу, стимулює якісніше виконання службових обов'язків.

2. *Професійно-посадовий розвиток*, який передбачає оптимальну розстановку кадрів відповідно до їхніх здібностей і потенціалу. Важливим є врахування специфіки колективу, до якого входять працівники з різною спеціалізацією, досвідом, віком та особистісними характеристиками. Цей аспект має бути основою для планування кар'єрного зростання кожного службовця та забезпечення поступового просування по службі.

Обидва аспекти є взаємопов'язаними та спрямованими на підвищення якості й ефективності роботи публічних службовців, а також на створення умов для їхнього професійного і кар'єрного зростання [1, с. 108].

Автори наукової розробки наскрізної технології оцінювання персоналу публічної служби наголошують, що однією з ключових проблем у функціонуванні публічної служби в Україні є недостатня ефективність управління її кадровим потенціалом. Зокрема, вони звертають увагу на відсутність об'єктивності та прозорості під час відбору кандидатів на посади у публічній службі, а також на нечіткість кар'єрних перспектив, що суттєво підриває довіру до цих інститутів і спричиняє значну плінність кадрів. Крім того, формальний підхід керівників установ до існуючих кадрових технологій сприяє формуванню у працівників стійкого почуття внутрішньої незадоволеності, що негативно впливає на їхню продуктивність.

На думку дослідників, одним із пріоритетних завдань кадрової політики у сфері публічного управління є оптимізація процедур добору та кар'єрного просування службовців. Це передбачає впровадження сучасних інструментів оцінювання компетентностей кандидатів з урахуванням їхніх професійних досягнень, а також розробку нових механізмів оцінювання діяльності публічних службовців. Такий підхід дозволить стимулювати результативну роботу, виявляти потреби у підвищенні кваліфікації та забезпечувати належне визнання ефективної діяльності співробітників [2, с. 3].

З цією метою ст. 44 Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. встановлено, що «результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри» [3].

Узагальнене визначення поняття «оцінювання персоналу публічної служби» може бути сформульоване як комплексний процес, що забезпечує взаємодію елементів системи, спрямованої на отримання інформації про результати порівняльного аналізу особистісних якостей, професійного потенціалу та результатів діяльності працівників

у співвідношенні з вимогами посад. Цей процес має на меті сприяти досягненню стратегічних цілей органу публічної влади та професійному розвитку кожного публічного службовця.

В обґрунтуванні цього визначення дослідники, зокрема В. М. Мартиненко, В. О. Євдокимов, Ю. Д. Древаль та ін., акцентують увагу на складових системи оцінювання персоналу та їх взаємодії, виявлених шляхом аналізу наукових джерел. Основними елементами цієї системи є:

1. Об'єкт оцінювання – усі категорії публічних службовців, включаючи їхні професійні характеристики та показники діяльності, а також кандидати на вакантні посади. У межах кожної організації об'єктами оцінювання є всі працівники – від керівників до спеціалістів найнижчого рівня.

2. Суб'єкт оцінювання – особи, які беруть участь у процедурі оцінювання. Згідно з сучасними підходами, до суб'єктів залучають не лише офіційну комісію, а й фахових експертів, колег із суміжних організацій, співробітників різних посадових категорій і навіть сам об'єкт оцінювання. Такий підхід дозволяє отримати більш об'єктивну інформацію та підвищити мотивацію через самооцінку.

3. Цілі оцінювання – збір інформації про персонал для забезпечення своєчасного і правильного ухвалення управлінських рішень.

4. Вихідні дані – документи об'єкта оцінювання (особисті й нормативні), а також інші джерела інформації про професійні досягнення та результати діяльності.

5. Критерії – еталонні ознаки, що визначають порядок і процедуру оцінювання, а також вимоги до об'єкта оцінювання.

6. Методи оцінювання – сукупність засобів і прийомів, що забезпечують визначення ступеня відповідності об'єкта еталонним критеріям.

7. Види оцінок – різновиди оцінювання, що впливають на характер управлінських рішень:

1) адміністративна – зміни у посадових інструкціях або функціональних обов'язках;

2) інформаційна – коригування роботи кадрових служб, ротація кадрів;

3) мотиваційна – перегляд оплати праці або застосування стимулюючих заходів.

8. Періодичність – часовий інтервал, необхідний для відображення стану й динаміки розвитку об'єкта оцінювання.

9. Результативність – своєчасна реалізація управлінських рішень на основі отриманих результатів оцінювання.

Відтак, система оцінювання персоналу публічної служби є багатокомпонентною структурою, яка спрямована на підвищення ефективності управління людськими ресурсами та забезпечення відповідності

професійних якостей працівників вимогам посадових обов'язків [2, с. 8–9].

С. О. Шевченко цілком аргументовано звертає увагу на те, що наукова література пропонує значну кількість методів для професійного оцінювання персоналу публічної служби. Водночас він акцентує увагу на тому, що традиційні підходи до оцінки кандидатів на державну службу в Україні виявляються недостатньо ефективними. Крім того, учений зазначає, що застосування складних, дорогих і неадаптованих до конкретних умов тестових або апаратурних методик, які також демонструють низьку ефективність, не забезпечило, і, ймовірно, не забезпечить у майбутньому позитивних результатів у жодному регіоні світу.

Досліджуючи бюрократичні структури, науковці звертають увагу на їхні переваги, водночас зазначаючи, що недоліки таких структур часто виникають через надмірне акцентування на стандартизованих правилах, процедурах та нормах, які забезпечують належне виконання працівниками своїх обов'язків. Такий підхід може призводити до втрати організацією необхідної гнучкості у своїй діяльності. Як зазначає С.О. Шевченко, гнучкість у цьому контексті стосується не лише адаптивності окремого державного (публічного) органу, але й загальної гнучкості системи публічної служби та публічного управління загалом [4].

Отже, оцінювання у публічній службі є невід'ємною складовою ефективного управління та забезпечення якісного виконання завдань державного апарату. У сучасних умовах реформування публічного управління, підвищення прозорості та підзвітності органів влади, оцінювання стає важливим інструментом для визначення рівня компетентності, ефективності та професійного розвитку державних службовців. Зміст та сутність оцінювання у цьому контексті охоплюють як нормативно-правові аспекти, так і практичні підходи до його реалізації. Водночас, особливої уваги потребує питання впливу оцінювання на загальну ефективність системи публічної служби, а також на забезпечення балансу між правами службовців і суспільними інтересами.

Вочевидь, оцінювання у публічній службі є багатограним процесом, який охоплює як індивідуальний, так і організаційний рівні. Його належна реалізація сприяє формуванню професійної, ефективної та орієнтованої на результат державної служби, що відповідає сучасним викликам і суспільним очікуванням.

Список використаних джерел:

1. Управління персоналом в органах публічної влади: навчальний посібник / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

2. Комплексно-наскрізна технологія оцінювання персоналу публічної служби: наук. розробка / В. М. Мартиненко, В. О. Євдокимов, Ю. Д. Древаль та ін. К. : НАДУ, 2012. 48 с.

3. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.

4. Шевченко С. О. Методи професійного оцінювання персоналу публічної служби. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=882>

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-502-3-27>

Єрохін О. П.,

*аспірант кафедри публічного та приватного права
Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського
м. Київ, Україна*

АКТУАЛЬНІ ПРАВОВІ ПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ СУБСИДІАРНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ПРОЦЕДУРІ БАНКРУТСТВА

Процедура банкрутства є комплексним механізмом, спрямованим на задоволення вимог кредиторів, відновлення платоспроможності боржника або ліквідацію його активів у разі неможливості погашення зобов'язань.

В умовах недостатності ліквідаційної маси для виконання зобов'язань все більшого значення набуває питання субсидіарної відповідальності, яка покладається на осіб, дії чи бездіяльність яких спричинили банкрутство.

Питання субсидіарної відповідальності в процедурах банкрутства завжди залишалося актуальним у господарському праві, оскільки воно стосується основоположних принципів справедливості та відповідальності за правопорушення у сфері господарської діяльності.

Субсидіарна відповідальність визначається як додаткова форма відповідальності, що застосовується у випадках, коли основний боржник не здатний задовольнити вимоги кредиторів. Це положення закріплене у ст. 619 Цивільного кодексу України (ЦК України). Водночас Господарський кодекс України (ГК України) передбачає особливі випадки субсидіарної відповідальності у сфері банкрутства, що деталізовано у ст. 215 ГК України.

У Кодексі України з процедур банкрутства (далі – КУзПБ) це питання регулюється статтею 61, яка дозволяє притягувати до