

**Банах В.,**  
*аспірант Західноукраїнського  
національного університету*

## **ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ВИКОНАВЦІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ**

Важливим чинником забезпечення належного рівня виконання рішень виступає кадрове забезпечення органів державної виконавчої служби, яке охоплює сукупність адміністративно-правових інструментів, спрямованих на формування, розвиток та раціональне використання кадрового потенціалу. Одним із ключових елементів цього процесу є оцінювання діяльності державних виконавців, яке покликане визначати рівень їх професійної компетентності, ефективності виконання службових обов'язків та відповідності займаній посаді. Водночас, оцінювання виконує не лише контрольну, але й управлінську функцію, забезпечуючи зворотний зв'язок у системі публічної служби та сприяючи прийняттю обґрунтованих кадрових рішень.

Попри нормативне закріплення загальних підходів до оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, чинне адміністративно-правове регулювання не враховує повною мірою специфіку діяльності державних виконавців, яка характеризується процесуальною природою, залежністю від зовнішніх факторів та складністю визначення результативності. Зазначене зумовлює необхідність наукового осмислення оцінювання як самостійного елемента кадрового забезпечення органів державної виконавчої служби та визначення особливостей його адміністративно-правового забезпечення.

Кадрове забезпечення державної служби в сучасних умовах розглядається як комплексна система адміністративно-правових, організаційних та управлінських заходів, спрямованих на формування,

розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу публічної влади. У науковій літературі підкреслюється, що кадрове забезпечення виступає системоутворювальним елементом функціонування державного управління, оскільки саме якість кадрового складу визначає результативність реалізації державної політики [1]. У цьому контексті воно охоплює не лише процедури добору та призначення, але й інструменти оцінювання, мотивації, професійного розвитку та контролю діяльності державних службовців.

Одним із ключових елементів кадрового забезпечення є оцінювання результатів службової діяльності, яке виконує функцію визначення рівня ефективності виконання посадових обов'язків та відповідності державного службовця займаній посаді. З одного боку, результати оцінювання використовуються при вирішенні питань проходження служби, зокрема, щодо просування по службі, застосування заходів заохочення або дисциплінарної відповідальності. З іншого боку, оцінювання забезпечує зворотний зв'язок між цілями діяльності органу та фактичними результатами роботи державного службовця, що дозволяє коригувати кадрову політику та підвищувати її ефективність. У цьому аспекті оцінювання розглядається як інструмент забезпечення якості кадрового потенціалу державної служби.

Нормативно-правове регулювання оцінювання діяльності державних виконавців в Україні ґрунтується на загальних засадах державної служби, що зумовлює застосування у цій сфері універсальних підходів до оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Базовим нормативно-правовим актом, який визначає правові засади оцінювання, є Закон України «Про державну службу», відповідно до якого результати службової діяльності державних службовців підлягають обов'язковому щорічному оцінюванню з метою визначення якості виконання поставлених завдань, прийняття рішень щодо преміювання,

планування кар'єри та виявлення потреб у професійному розвитку [2]. При цьому законодавець встановлює імперативний характер оцінювання як невід'ємного елементу проходження державної служби, що свідчить про його важливу роль у системі кадрового забезпечення.

Подальша деталізація процедури оцінювання здійснюється на рівні підзаконного регулювання, зокрема, Постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640 «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців». Вказаний нормативно-правовий акт визначає процедуру оцінювання, коло суб'єктів, критерії та етапи його проведення. Згідно з цим Порядком, оцінювання здійснюється на підставі визначених завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності, що мають відображати кінцевий результат виконання службових обов'язків [3]. Важливою характеристикою цього підходу є орієнтація на досягнення конкретних вимірюваних результатів, що відповідає сучасним тенденціям розвитку публічної служби.

Окрему роль у нормативному забезпеченні оцінювання відіграють акти Національного агентства України з питань державної служби, зокрема, методичні рекомендації щодо визначення завдань і ключових показників службової діяльності, які спрямовані на уніфікацію практики оцінювання та підвищення його об'єктивності [4]. Такі акти мають допоміжний характер і спрямовані на забезпечення реалізації загальнодержавної процедури оцінювання на практиці.

Разом з тим, аналіз чинного нормативно-правового регулювання дає підстави стверджувати, що воно не містить спеціалізованих норм, які б враховували особливості діяльності державних виконавців як суб'єктів виконавчого провадження. Оцінювання їх діяльності здійснюється за загальними правилами, встановленими для всіх державних службовців, без урахування процесуальної природи їх функцій, залежності результатів

роботи від зовнішніх факторів (поведінки сторін виконавчого провадження, наявності майна боржника тощо) та специфіки показників ефективності. Такий підхід свідчить про уніфікацію процедур оцінювання, яка не завжди відповідає реальним умовам здійснення діяльності органів державної виконавчої служби. Крім того, результати оцінювання мають безпосередні юридичні наслідки для державного службовця, зокрема впливають на преміювання, присвоєння рангів, просування по службі або навіть припинення державної служби у разі отримання негативної оцінки. Це підсилює значення оцінювання як інструменту кадрового управління, але водночас актуалізує вимоги до його об'єктивності та належного правового регулювання.

Таким чином, адміністративно-правові засади оцінювання діяльності державних виконавців формуються переважно на основі загального законодавства про державну службу та підзаконних актів, що регламентують процедуру оцінювання результатів службової діяльності. Водночас, відсутність спеціального адміністративно-правового регулювання, орієнтованого на особливості діяльності органів державної виконавчої служби, зумовлює фрагментарний характер нормативної бази та потребу її подальшого вдосконалення.

### **Список використаної літератури:**

1. Чудновець І. С. Реалізація кадрового забезпечення державної служби в Україні: етапи, особливості та сутність. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2025. Випуск № 04, частина 2. С. 404-409. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.2.66>
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
3. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів

України від 23 серпня 2017 року № 640. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>

4. Процедура оцінювання результатів службової діяльності / Національне агентство України з питань державної служби. URL:  
<https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/metodychna-pidtrymka-u-vprovadzhenni-hr-instrumentiv/protsedura-otsiniuvannia-rezultativ-sluzhbovovi-diialnosti>