

О. О. Шевченко, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів
<https://orcid.org/0009-0008-6533-4251>

СУТНІСТЬ ТА ЕВОЛЮЦІЯ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У статті досліджено еволюцію підходів до оцінювання результатів службової діяльності державних службовців як одного з ключових інструментів стратегічного управління людськими ресурсами у публічному секторі. Обґрунтовано, що сучасне оцінювання більше не може розглядатися виключно як формальна кадрова процедура контролю за виконанням посадових обов'язків, а має сприйматися як багатовимірний управлінський механізм, спрямований на узгодження індивідуальних цілей службовця зі стратегічними пріоритетами державного органу, розвиток професійних компетентностей, підтримку доброчесності, підвищення організаційної спроможності та зміцнення довіри громадян до публічної влади. Особливу увагу приділено осмисленню оцінювання крізь призму основних парадигм публічного управління – веберівської бюрократії, нового державного управління та нової суспільної служби. Показано, що зміна управлінських моделей безпосередньо впливає на критерії ефективності державного службовця: від дотримання процедур і регламентів – до досягнення результатів, створення суспільної цінності, етичної поведінки, комунікативної спроможності та здатності до міжсекторальної взаємодії.

У роботі акцентовано, що для України ця проблематика є особливо актуальною в умовах європейської інтеграції, модернізації державного управління та функціонування публічної служби в реаліях воєнного стану. На основі аналізу міжнародних стандартів OECD, SIGMA, EUPAN та чинної української нормативної бази доведено необхідність переходу від одновимірних кількісних підходів до комплексної системи оцінювання, яка поєднує результативні, компетентнісні, поведінкові та етичні індикатори. Зроблено висновок, що сучасна система оцінювання державних службовців має бути інтегрована з екосистемою безперервного професійного розвитку, практиками організаційної стійкості та цінностями публічного служіння, що особливо важливо для забезпечення інституційної спроможності держави в умовах високої невизначеності та тривалих кризових викликів.

Ключові слова: державна служба, оцінювання результатів службової діяльності, публічне управління, професійний розвиток, компетентнісний підхід, нова суспільна служба, доброчесність, оцінювальний центр, 360-градусний зворотний зв'язок, інституційна стійкість.

O. O. Shevchenko. The essence and evolution of the evaluation of the results of the activities of civil servants

The article examines the evolution of performance evaluation in the civil service as one of the core instruments of strategic human resource management in the public sector. It argues that the transformation of evaluation models reflects broader changes in the understanding of the state, public administration, and the role of civil servants in society. The study demonstrates a shift from the classical Weberian logic, in which evaluation primarily focused on compliance with formal rules and procedures, to contemporary approaches oriented toward performance, public value, accountability, professional development, and continuous institutional improvement. Particular attention is paid to the influence of the main paradigms of public administration – Weberian bureaucracy, New Public Management, and New Public Service – on the criteria, methods, and practical functions of evaluation. The article shows that under the New Public Service approach, the focus increasingly moves toward collaboration, ethical conduct, social responsiveness, and the ability to serve citizens and protect democratic values. At the same time, the limitations of narrow quantitative assessment based solely on key performance indicators are emphasized, especially in relation to soft skills, integrity, communication, and teamwork. In response to these limitations, the study analyzes the growing relevance of multidimensional assessment methods in the civil service, including 360-degree feedback, behavioral event interviews, assessment centers, situational tasks, and other competency-based tools. It is substantiated that such instruments make it possible to reduce subjectivity, strengthen merit-based personnel decisions, and better identify the developmental potential of civil servants. The article also underlines that evaluation should not be treated merely as a formal кадрова процедура or a basis for remuneration, but as a starting point for a broader cycle of learning and development. In the Ukrainian context, this issue acquires special significance due to European integration, the modernization of public administration, and the need to ensure institutional resilience under martial law. The author concludes that a modern evaluation system in the civil service must be integrated with professional learning, integrity-based governance, and organizational well-being, including measures aimed at preventing overload and professional burnout among public servants.

Key words: civil service, civil servants' performance evaluation, public administration, professional development, competency-based approach, New Public Service, integrity, assessment center, 360-degree feedback, institutional resilience.

Постановка проблеми. Оцінювання результатів службової діяльності у системі державної служби є одним із найбільш складних і водночас визначальних елементів стратегічного управління людськими ресурсами у публічному секторі. Еволюція цього інституту відображає глибші зміни у розумінні природи держави, її функцій та механізмів взаємодії з громадянами: від класичної бюрократичної моделі контролю за дотриманням процедур – до



© О. О. Шевченко, 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

підходів, зорієнтованих на результативність, суспільну цінність, підзвітність, професійний розвиток і безперервне вдосконалення діяльності персоналу. У сучасному науковому дискурсі оцінювання вже не зводиться до фіксації формального виконання посадових обов'язків чи присутності посадової особи на робочому місці. Натомість воно постає як комплексний управлінський інструмент, що забезпечує узгодження індивідуальних цілей державного службовця зі стратегічними пріоритетами державного органу, підтримує формування культури доброчесності, дає змогу виявляти потреби у професійному розвитку та сприяє підвищенню організаційної спроможності публічної інституції.

Осмилення цієї трансформації потребує звернення не лише до теоретичних парадигм публічного управління, а й до сучасних міжнародних стандартів, сформульованих у документах OECD [1], SIGMA [2] та EUPAN [3]. Саме ці інституції послідовно підкреслюють, що сучасні системи оцінювання в державній службі мають бути пов'язані з принципами меритократії, професіоналізації, організаційного розвитку, етичної підзвітності та здатності державних органів до адаптації в умовах високої невизначеності. У цьому контексті оцінювання розглядається як механізм, що одночасно підтримує індивідуальну результативність, якість управлінських рішень, розвиток компетентностей та довіру громадян до публічної влади.

Для України зазначена проблематика набуває особливої актуальності у зв'язку з курсом на європейську інтеграцію, триваючою модернізацією системи державного управління та необхідністю забезпечення професійної, політично неупередженої й результативної державної служби в умовах воєнного стану. Чинна нормативна база вже інституціоналізує оцінювання як обов'язковий елемент проходження державної служби: Закон України «Про державну службу» [4] передбачає щорічне оцінювання результатів службової діяльності, а процедурні аспекти його проведення деталізовані в постанові Кабінету Міністрів України № 640 [5] та методичних матеріалах Національного агентства України з питань державної служби [6]. За таких умов оцінювання має розглядатися не як технічна кадрова процедура, а як інструмент реалізації європейських принципів публічної служби, підвищення професіоналізму службовців і зміцнення інституційної стійкості держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання державних службовців у сучасних дослідженнях розглядається як складова системи управління людськими ресурсами, що поєднує вимірювання результативності, оцінку професійної компетентності, розвиток персоналу та прийняття кадрових рішень [7;8]. Міжнародні підходи OECD [1] і SIGMA [2] пов'язують оцінювання з принципами меритократії, підзвітності та стратегічного управління персоналом у публічному секторі. В українському науковому дискурсі окрему увагу приділено правовому регулюванню цієї процедури, нормативну основу якої становлять Закон України «Про державну службу», постанова Кабінету Міністрів України № 640 та методичні матеріали НАДС [4–6]. Дослідники акцентують на проблемах суб'єктивності оцінювання, нечіткості критеріїв і потребі вдосконалення чинної моделі [9;10]. Водночас у працях, присвячених асесмент-центрам, компетентнісним методикам і мотивації державних службовців, оцінювання розглядається як інструмент не лише контролю, а й професійного розвитку та модернізації державної служби [11;12].

Формулювання цілей статті. Цілі полягають у розкритті еволюції та сутності оцінювання у державній службі як комплексного інструменту стратегічного управління людськими ресурсами, що трансформувалася від бюрократичного контролю за дотриманням процедур до багатовимірної системи, орієнтованої на результативність, професійний розвиток, доброчесність, суспільну цінність та інституційну стійкість публічної служби.

Виклад основного матеріалу. Архітектура будь-якої системи оцінювання персоналу фундаментально залежить від панівної парадигми державного управління. Кожна історична епоха пропонувала власні критерії того, що саме вважається «ефективністю» та які індикатори найкраще відображають результативність державного апарату. У цьому сенсі системи оцінювання державних службовців відображають не лише кадрові технології, а й глибші зміни в розумінні природи держави, публічного інтересу та ролі бюрократії у сучасному суспільстві. Фундаментом сучасного розуміння державної служби є ідеальний тип раціональної бюрократії, сформульований німецьким соціологом Максом Вебером. Ця модель виникла як відповідь на патримоніальні системи управління, де посади розподілялися на основі особистої відданості, спорідненості чи фаворитизму [13]. Веберівська парадигма базується на принципах жорсткої ієрархії, чіткого розподілу праці, формалізації процедур, знеособленості (імперсональності) взаємодій та кар'єрного просування на основі професійної кваліфікації.

Сучасність багато в чому підтвердила веберівські прогнози щодо неминучого зростання масштабів та складності бюрократії. Цьому сприяла ціла низка об'єктивних факторів: бурхливий розвиток глобальних фінансових систем, глибока раціоналізація права, масовість виробництва товарів і публічних послуг, зростання потреби у централізації управління на ґрунті новітніх можливостей комунікацій та інформатики, а також безпрецедентне посилення впливу держави на всі сфери соціально-економічного життя суспільства. Проте, щодо оцінювання персоналу, веберівська модель має суттєві обмеження. У цій системі оцінювання має переважно ретроспективний та контролюючий характер. Головним мірилом ефективності державного службовця є його здатність неухильно дотримуватися встановлених правил, інструкцій та регламентів. Оцінюється процес, а не результат; правильність оформлення документів, а не їхній реальний вплив на вирішення суспільної проблеми. Як зазначають критики у поствеберівський період (такі дослідники як Роберт Мертон [14], Алвін Гоулднер [15], Філіпп Селзнік [16],

Пітер Блау [17]), реальна бюрократія не є ідеальною механічною машиною. У її надрах поруч із раціональними компонентами завжди існують нераціональні, поряд із формальними правилами формуються неформальні мережі взаємодії, а знеособленість часто стикається з людським фактором.

Пошуки більш реалістичної моделі бюрократії, яка б враховувала стихійні тенденції формування соціальних організацій, стали основою для подальших реформ. Тим не менш, не варто недооцінювати сильні сторони цієї парадигми. Дослідження доводять, що неупереджена державна адміністрація як ключовий елемент веберівської структури позитивно асоціюється зі здатністю до інновацій, оскільки створює стабільне, передбачуване середовище, в якому працівники не бояться свавілля з боку політичного керівництва.

У відповідь на економічні, фінансові, політичні та інституційні кризи, що розгорнулися у 1970-х роках, виникла гостра потреба у реформуванні роздутих та неефективних бюрократичних апаратів. Відповіддю стала парадигма Нового державного управління (New Public Management, NPM), яка набула найбільшого поширення починаючи з 1980-х років, зокрема у Великій Британії, Австралії, Новій Зеландії, а згодом – через ініціативу National Performance Review – і в США. NPM базується на гіпотезі, що інструменти та стилі управління з приватного сектору можуть бути ефективно перенесені у державний сектор. Головним імперативом стало фокусування на кінцевих результатах (outputs), децентралізації, управлінській автономії, створенні внутрішньої конкуренції в державному секторі та професіоналізації управлінських кадрів. Ця парадигма радикально змінила сутність оцінювання. Замість перевірки дотримання процедур (як у Вебера), NPM запровадило використання Ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI).

Однією з головних тем NPM є система стимулювання (incentivization). Реформатори прагнули відійти від винагородження працівників лише за вислугу років чи туманний «професійний етос публічної служби», натомість пропонуючи системи матеріального стимулювання, засновані на конкретних, вимірюваних досягненнях (Performance Related Pay, PRP). Як зазначається в академічній літературі, занепокоєння урядів фінансовою політикою та зростаючі вимоги громадян до якості послуг створили потужну мотивацію для бюрократів та політиків впроваджувати інновації та оптимізувати витрати.

Однак практика застосування NPM виявила і суттєві недоліки. Надмірна орієнтація на кількісні KPI часто призводила до «тунельного бачення», коли службовці ігнорували ті аспекти роботи, які важко виміряти цифрами (наприклад, емпатію, якість комунікації, командну взаємодію), концентруючись виключно на досягненні показників, за які виплачувався бонус [18]. Крім того, реформи хоч і прагнули зменшити рівень бюрократизації через інформаційні технології, часто призводили до створення нових форм звітності та нових вимог до державного апарату.

Критика надмірної маркетизації та кількісного редукаціонізму NPM призвела до формування концепції Нової суспільної служби (New Public Service, NPS). Цей підхід наголошує, що державні службовці повинні не просто «керувати» процесами (як у NPM) і не просто сліпо виконувати інструкції (як у веберівській моделі), а насамперед «служити» суспільству, забезпечуючи захист демократичних цінностей, прав людини та суспільних інтересів [19]. Оцінювання в парадигмі NPS зміщує фокус на здатність державного службовця до колаборації, рівень його соціальної чутливості, етичність поведінки та здатність залучати громадян до процесу прийняття рішень. Завдяки пріоритетизації потреб громади, послуги стають більш адаптивними та релевантними до реальних соціальних запитів. Крім того, NPS стимулює активну співпрацю між приватними, державними та громадськими суб'єктами, що полегшує обмін ідеями та генерування інноваційних рішень.

Емпіричні дослідження яскраво демонструють ефективність цього підходу. В рамках крос-секційного аналізу впливу різних управлінських парадигм на результативність бюрократії, результати довели статистичну перевагу NPS.

Як видно з таблиці, підхід Нової суспільної служби має найсильніший та найбільш статистично значущий вплив на загальну ефективність бюрократії, залишаючи далеко позаду традиційні веберівські методи та методика NPM. Це свідчить про те, що сучасна система оцінювання державних службовців повинна обов'язково інтегрувати індикатори, що вимірюють їхній внесок у створення суспільного блага та їхні поведінкові (ціннісні) компетенції.

Сучасне оцінювання державних службовців дедалі менше обмежується лінійними кількісними індикаторами та дедалі більше спирається на багатовимірні методика, здатні фіксувати поведінкові прояви, управлінський стиль, комунікативні здібності, етичні орієнтації та інші складові професійної компетентності. Це особливо важливо

Таблиця 1

Оцінка впливу змінної на продуктивність державного апарату

Управлінська парадигма	Коефіцієнт впливу (β)	Рівень значущості (P-value)
Веберівська парадигма (Weberian Paradigm)	0.16	0.050
Нове державне управління (New Public Management)	0.19	0.044
Нова суспільна служба (New Public Service)	0.58	< 0.001

Джерело [20].

Примітка: Дані відображають стандартизовані коефіцієнти регресії, скоригований $R^2=0,808$

у випадку *soft skills*, які складно коректно виміряти лише за допомогою формалізованих показників результативності. Саме тому в публічному секторі набувають поширення інструменти, запозичені з організаційної психології та сучасного HRM, зокрема 360-degree feedback, behavioral event interview, assessment center та інші методики структурованої багатоканальної оцінки.

Метод «360 градусів» ґрунтується на одержанні зворотного зв'язку щодо професійної поведінки працівника з кількох джерел: від безпосереднього керівника, колеґ, підлеглих, а також через самооцінювання; у деяких моделях залучаються й зовнішні стейкхолдери. У науковій літературі цей інструмент розглядається як спосіб зменшення одновимірності оцінювання та підвищення чутливості системи до реальної поведінки працівника в організаційному середовищі. На прикладі центрального уряду Республіки Корея П. С. Кім показав, що 360-degree feedback може виконувати не лише розвиткову, а й кадрово-оцінювальну функцію, якщо він вбудований у цілісну систему державної служби та супроводжується належними процедурами інтерпретації результатів [21]. Для українського публічного сектору багатоканальне оцінювання є перспективним насамперед як інструмент діагностики компетентностей, доброчесності та потенціалу професійного розвитку. Показово, що у документах Національної поліції України, підготовлених у межах виконання Державної антикорупційної програми, передбачено використання комп'ютерного тестування, оцінювання «методом 360 градусів», співбесіди та електронної системи формування рейтингу й рекомендацій щодо подальшого навчання поліцейського [22]. Це свідчить про поступове інституційне визнання багатовимірного оцінювання як інструменту професіоналізації, антикорупційної профілактики та вдосконалення кадрових рішень у секторі безпеки.

Одним із найбільш визнаних інструментів оцінювання поведінкових компетентностей є інтерв'ю з поведінковою подією (behavioral event interview – BEI). За підходом Д. МакКлелланда, поведінкове інтерв'ю базується на аналізі реального попереднього досвіду кандидата або службовця, оскільки саме конкретна поведінка в професійних ситуаціях є кращим предиктором майбутньої результативності, ніж декларативні твердження про власні якості [23]. На практиці така модель часто реалізується у логіці Ситуація–Завдання–Дія–Результат (Situation–Task–Action–Result), коли респондент послідовно описує контекст ситуації, поставлене завдання, власні дії та досягнутий результат. Це дозволяє істотно знизити рівень суб'єктивізму порівняно з неструктурованою співбесідою.

В українській практиці компетентнісний підхід до кадрових процедур підтримується методичними рекомендаціями НАДС щодо визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» [24]. Хоча ці рекомендації не зводяться виключно до BEI, вони створюють нормативно-методичну основу для структурованого оцінювання кандидатів і працівників за визначеними компетентностями, що логічно кореспондує з міжнародними стандартами поведінкової співбесіди. У цьому контексті компетентнісне інтерв'ю постає як інструмент посилення меритократичної логіки добору й розвитку персоналу. Доповненням до інтерв'ю за компетенціями виступають оцінювальний центр (assessment center) та пов'язані з ним ситуативні завдання, рольові вправи, кейси й групові форми оцінки. У наукових працях підкреслюється, що оцінювальний центр є одним із найбільш придатних інструментів для комплексної діагностики потенціалу працівника, оскільки дозволяє оцінювати компетентності не абстрактно, а в умовах моделювання професійних ситуацій. Це особливо важливо для державної служби, де значна частина рішень потребує аналітичності, комунікативної зрілості, здатності до взаємодії та дотримання етичних стандартів [11].

У сучасних HR-доктринах результати оцінювання розглядаються не як завершення кадрової процедури, а як відправна точка подальшого циклу професійного розвитку. Такий підхід закріплений і в українському законодавстві: Закон України «Про державну службу» визначає щорічне оцінювання як інструмент, пов'язаний не лише з визначенням якості виконання завдань, а й із преміюванням, плануванням кар'єри та виявленням потреби у професійному навчанні. Відповідно, Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців та Положення про систему професійного навчання формують нормативний зв'язок між оцінюванням, визначенням потреб у розвитку та організацією підвищення кваліфікації. В українській системі державної служби професійний розвиток дедалі більше вибудовується як окрема інституційна екосистема, що поєднує НАДС, Вищу школу публічного управління, регіональні центри підвищення кваліфікації, заклади вищої освіти та Портал управління знаннями. За даними НАДС, станом на лютий 2025 року Порталом активно користувалися 139 450 публічних службовців, зокрема 125 002 державні службовці, а сама платформа об'єднувала 164 освітні заклади [25]. У публічному звіті за 2024 рік також зазначено, що у Вищій школі публічного управління підвищили кваліфікацію 29 600 публічних службовців, із яких 28 259 навчалися дистанційно, 676 – за змішаною формою та 665 – очно [26]. Це свідчить про інституційне закріплення принципу безперервного професійного навчання та тісного зв'язку між кадровою оцінкою і розвитком компетентностей. Разом із тим кількісне розширення навчання не усуває проблеми його якості та впливу на добробут працівників. Аналітичні матеріали НАДС засвідчують, що у 2021–2023 роках частка учасників професійного навчання, які підвищували кваліфікацію за дистанційною формою, стабільно перебувала в межах 92–93 % щороку [27]. Хоча дистанційний формат є необхідним в умовах війни та територіальної розосередженості персоналу, він водночас створює ризик накладання навчального навантаження на поточні службові обов'язки та посилює проблему браку часу на відновлення. У ширшому міжнародному контексті ця проблема корелює з висновками OECD: за результатами Стандартного опитування ЄС/OECD

державних службовців центрального уряду (Standard EU/OECD Survey of Central Government Public Servants) половина опитаних працівників центральних адміністрацій наприкінці робочого дня почувалися виснаженими, а понад чверть – повідомляють про симптоми професійного вигорання [28].

Висновки та напрями подальших досліджень. За таких умов результати оцінювання мають використовуватися не лише для фіксації дефіцитів результативності, а й для виявлення ризиків перевантаження, визначення потреб у психологічній підтримці та побудови безпечного організаційного середовища. Показово, що у 2024 році НАДС започаткувало навчальну програму з підтримки ментального здоров'я публічних службовців під час війни, а серед погоджених програм підвищення кваліфікації наявні й спеціалізовані курси, присвячені діагностиці, запобіганню та профілактиці професійного вигорання державних службовців. Отже, сучасна модель оцінювання в державній службі повинна бути інтегрована з системою Навчання та розвитку (Learning and Development), а також із практиками організаційної стійкості та збереження психоемоційного ресурсу персоналу.

Список використаних джерел:

1. OECD. Public Employment and Management 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/gov/public-employment-and-management.htm>
2. SIGMA. The Principles of Public Administration. Paris : OECD; Brussels : European Union, 2023. URL: <https://www.sigmaxweb.org/publications/the-principles-of-public-administration.htm>
3. European Public Administration Network. EUPAN Strategy Paper 2022–2025 URL: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2023/01/EUPAN-strategy-paper-2022-2025.pdf>
4. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>
5. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/640-2017-%D0>
6. Оцінювання результатів службової діяльності Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti>
7. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія. Київ : НАДУ, 2016. 296 с.
8. Лук'янова Г. Оцінювання діяльності державних службовців у контексті вдосконалення державної служби. *Veritas: Legal and Psychological-Pedagogical Research*. 2025. Т. 1, № 1. С. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.23939/veritas2025.01.031>
9. Коломоець Т. О. Щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в Україні: чи досконалою є обрана нормативна модель? *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 11. С. 96–104. URL: <https://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/11/20.pdf>
10. Добрянська Н. В. Правове регулювання оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Юридичні науки*. 2025. Т. 36 (75), № 1. С. 61–65. DOI: doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2025.1/10
11. Носик О. А. Впровадження асесмент-центрів як чинник ефективного розвитку служб управління персоналом державних органів. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5, № 8–9. С. 47–55. DOI: doi.org/10.15421/15201727
12. Ковальов В. Г., Критенко О. О., Тоцька Т. С. Механізми мотивації державних службовців. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 1 (32). С. 46–52. DOI: doi.org/10.32836/2310-9653-2022-1.9
13. Weber M. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley; Los Angeles; London : University of California Press, 1978. 1469 p. URL: <https://www.ucpress.edu/book/9780520280021/economy-and-society>
14. Merton R. K. Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*. 1940. Vol. 18, No. 4. P. 560–568. URL: <https://www.jstor.org/stable/2570634>
15. Gouldner A. W. *Patterns of Industrial Bureaucracy*. New York : Free Press, 1954. 282 p. URL: https://books.google.com/books/about/Patterns_of_Industrial_Bureaucracy.html?id=pJk3AAAAIAAJ
16. Selznick P. *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley; Los Angeles : University of California Press, 1949. 274 p. URL: <https://catalog.hathitrust.org/Record/004397014>
17. Blau P. M. *The Dynamics of Bureaucracy: A Study of Interpersonal Relations in Two Government Agencies*. Chicago : University of Chicago Press, 1955. 269 p. URL: https://books.google.com/books/about/The_Dynamics_of_Bureaucracy.html?id=4HMfAAAAIAAJ
18. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2017. URL: <https://global.oup.com/academic/product/public-management-reform-9780198795179>
19. Denhardt J. V., Denhardt R. B. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. 4th ed. New York : Routledge, 2015. 272 p. URL: <https://www.routledge.com/The-New-Public-Service-Serving-Not-Steering/Denhardt-Denhardt/p/book/9781138891258>

20. Rohman Abd., Suprojo Agung, Sasmito Cahyo, Wulandari Roro. Weberian paradigm, new public service, and new public management: Bureaucracy assessment. *Public Administration Issues*. 2025. P. 52–70. DOI: doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-5-52-70
21. Kim P. S. Utilising 360-degree feedback in the public sector: A case study of the Korean central government. *Asian Journal of Political Science*. 2001. Vol. 9, No. 2. P. 95–108. DOI: doi.org/10.1080/02185370108434193
22. Заходи Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки з її виконання Національною поліцією України URL: <https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/uploaded-files/document-4-1.pdf>
23. McClelland D. C. Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*. 1998. Vol. 9, No. 5. P. 331–339. DOI: doi.org/10.1111/1467-9280.00065
24. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу: наказ НАДС від 15.01.2021 № 4-21. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0004859-21>
25. Портал управління знаннями: факти і цифри Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/portal-upravlinnia-znanniamy-fakty-i-tsyfry>
26. Публічний звіт Голови НАДС. 2024 / Національне агентство України з питань державної служби. Київ: НАДС, 2024. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/%20%D0%A4%D0%86%D0%9D%D0%90%D0%9B%20%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf>
27. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021–2023 рр. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf>
28. OECD. Workforce Insights from Central Governments. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/workforce-insights-from-central-governments_2f9080b1-en.html

References:

1. OECD. (2023). *Public employment and management 2023*. OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd.org/gov/public-employment-and-management.htm>
2. SIGMA. (2023). *The principles of public administration*. OECD; European Union. Available at: <https://www.sigmaxweb.org/publications/the-principles-of-public-administration.htm>
3. European Public Administration Network. (n.d.). *EUPAN strategy paper 2022–2025*. Available at: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2023/01/EUPAN-strategy-paper-2022-2025.pdf>
4. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). *Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 № 889-VIII* [On civil service: Law of Ukraine from Dec 10, 2015, No. 889-VIII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>
5. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). *Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia otsiniuvannia rezultativ sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23.08.2017 № 640* [On approval of the Procedure for evaluating the results of official activities of civil servants: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from Aug 23, 2017, No. 640]. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/640-2017-%D0%BF>
6. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. (n.d.). *Otsiniuvannia rezultativ sluzhbovoi diialnosti* [Evaluation of the results of official activity]. Available at: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-nderzhavnij-sluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti>
7. Zelinskyi, S. E. (2016). *Teoretyko-metodolohichni zasady kompleksnoho otsiniuvannia derzhavnykh sluzhbovtiv: monohrafiia* [Theoretical and methodological principles of comprehensive evaluation of civil servants: Monograph]. NADU.
8. Lukianova, H. (2025). Otsiniuvannia diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv u konteksti vdoskonalennia derzhavnoi sluzhby [Evaluation of civil servants' activities in the context of civil service improvement]. *Veritas: Legal and Psychological-Pedagogical Research*, 1(1), 31–37. <https://doi.org/10.23939/veritas2025.01.031>
9. Kolomoiets, T. O. (2018). Shchorichne otsiniuvannia rezultativ sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv v Ukraini: chy doskonaloiu ye obrana normatyvna model? [Annual evaluation of the results of official activity of civil servants in Ukraine: Is the chosen normative model perfect?]. *Pidpriumnytstvo, hospodarstvo i pravo*, (11), 96–104. Available at: <https://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/11/20.pdf>
10. Dobrianska, N. V. (2025). Pravove rehuliuвання otsiniuvannia rezultativ sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku [Legal regulation of performance evaluation of civil servants in Ukraine: Problems and prospects of development]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Yurydychni nauky*, 36(1), 61–65. <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2025.1/10>
11. Nosyk, O. A. (2017). Vprovadzhennia asesment-tsentriv yak chynnyk efektyvnoho rozvytku sluzhb upravlinnia personalom derzhavnykh orhaniv [Implementation of assessment centers as a factor in the effective development of human resource management services of state bodies]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 5(8–9), 47–55. <https://doi.org/10.15421/15201727>

12. Kovalov, V. H., Krytenko, O. O., & Totska, T. S. (2022). Mekhanizmy motyvatsii derzhavnykh sluzhbovtiv [Mechanisms of civil servants motivation]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, (1), 46–52. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-1.9>
13. Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press. Available at: <https://www.ucpress.edu/book/9780520280021/economy-and-society>
14. Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 18(4), 560–568. <https://www.jstor.org/stable/2570634>
15. Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. Free Press. Available at: https://books.google.com/books/about/Patterns_of_Industrial_Bureaucracy.html?id=pJk3AAAAIAAJ
16. Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization*. University of California Press. Available at: <https://catalog.hathitrust.org/Record/004397014>
17. Blau, P. M. (1955). *The dynamics of bureaucracy: A study of interpersonal relations in two government agencies*. University of Chicago Press. Available at: https://books.google.com/books/about/The_Dynamics_of_Bureaucracy.html?id=4HMfAAAAIAAJ
18. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press. Available at: <https://global.oup.com/academic/product/public-management-reform-9780198795179>
19. Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge. Available at: <https://www.routledge.com/The-New-Public-Service-Serving-Not-Steering/Denhardt-Denhardt/p/book/9781138891258>
20. Rohman, A., Suprojo, A., Sasmito, C., & Wulandari, R. (2025). Weberian paradigm, new public service, and new public management: Bureaucracy assessment. *Public Administration Issues*, 52–70. doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-5-52-70
21. Kim, P. S. (2001). Utilising 360-degree feedback in the public sector: A case study of the Korean central government. *Asian Journal of Political Science*, 9(2), 95–108. <https://doi.org/10.1080/02185370108434193>
22. Natsionalna politsiia Ukrainy. (n.d.). *Zakhody Derzhavnoi antykoruptsiinoi prohramy na 2023–2025 roky z yii vykonannia Natsionalnoiu politsiieiu Ukrainy* [Measures of the State Anti-Corruption Program for 2023–2025 on its implementation by the National Police of Ukraine]. Available at: <https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/uploaded-files/document-4-1.pdf>
23. McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331–339. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00065>
24. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. (2021). *Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo okremykh pytan vyznachennia spetsialnykh vymoh do osib, yaki pretenduiut na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby katehorii «B» i «V», ta pidhotovky umov provedennia konkursu: nakaz NADS vid 15.01.2021 № 4-21* [On approval of Methodological recommendations regarding certain issues of determining special requirements for persons applying for civil service positions of categories “B” and “V”, and preparing the conditions for holding a competition: Order of NACS from Jan 15, 2021, No. 4-21 Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0004859-21>
25. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. (n.d.). *Portal upravlinnia znanniamy: fakty i tsyfry* [Knowledge management portal: Facts and figures]. Available at: <https://nads.gov.ua/news/portal-upravlinnia-znanniamy-fakty-i-tsyfry>
26. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. (2024). *Publichnyi zvit Holovy NADS. 2024* [Public report of the Head of NACS. 2024]. NADS. Available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/>
27. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. (n.d.). *Rozvytok systemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtiv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad u 2021–2023 rr.* [Development of the professional training system for civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local self-government officials, and deputies of local councils in 2021–2023]. Available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf>
28. OECD. (2025). *Workforce insights from central governments*. OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/workforce-insights-from-central-governments_2f9080b1-en.html

Дата першого надходження статті до видання: 12.04.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 29.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026