

Ю. І. Чорнишпровідний фахівець відділу персоналу
Львівського державного університету безпеки життєдіяльності,
ORCID ID: 0000-0003-0578-7351

СИСТЕМА КРИТЕРІЇВ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

В статті систематизовано критерії ефективності публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця. Розглянуто теоретичні підходи до визначення і оцінювання ефективності публічного управління, в основі яких лежать: дієвість управлінського впливу, економічність як співвідношення між результатом управлінського впливу і витратними ресурсами та відповідність результату управління відповідним вимогам, нормам і стандартам. Визначення рівня сформованості професійної відповідальності державного службовця пов'язане із оцінюванням ефективності державної служби в цілому, функціонування органу державного і публічного управління і діяльності державного службовця. Проаналізовано зарубіжну практику існування основних моделей оцінювання ефективності публічного управління, зокрема, наголошено на моделі досконалості Європейської фундації якості управління (EFQM), що виступає інструментом оцінки ефективності управління як у державному, так і в приватному секторі; загальній схемі оцінювання; моделі захисту збалансованих інтересів суспільства і держави, що враховує для оцінки ефективності публічного управління відповідність цілей і результатів діяльності органів державної влади та рівень задоволеності суспільних потреб і потреб окремого громадянина.

Визначено, що критерії ефективності професійної діяльності державного службовця передбачають правові, морально-етичні і професійно-компетентнісні складові, де рівень сформованості і розвитку професійної відповідальності виступає показником професіоналізму і кваліфікованості державного службовця і відповідності функціональним посадовим обов'язкам. Систематизовано критерії ефективності публічного управління формуванням складових професійної відповідальності (професійно-правової, професійно-етичної, професійно-компетентнісної) на рівнях загальної, спеціальної і конкретної соціальної ефективності в кількісному і якісному вимірах. Зазначено, що формування професійної відповідальності державного службовця відбувається через механізми публічного управління: нормативно-правові, інституційно-організаційні, мотиваційні, професійно-освітні, інформаційно-комунікаційні тощо. Сформованість складових професійної відповідальності державних службовців залежить від ефективності реалізації вищезазначених механізмів.

Ключові слова: публічне управління, державна служба, державний службовець, ефективність публічного управління, критерії ефективності публічного управління, професійна відповідальність державного службовця.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сьогоденні виклики, що стоять перед державою – військова агресія і воєнний стан, вимагають створення ефективної і професійної державної служби й формування професійно-компетентної та відповідальної особистості державного службовця, здатного адекватно і своєчасно реагувати на зміни в соціально-політичній і соціально-економічній ситуації в Україні. Тому важливим завданням публічного управління, як сучасної концепції

взаємодії держави і суспільства, є формування професійної відповідальності державного службовця. Необхідним елементом публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця є система критеріїв ефективності управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній науці з державного і публічного управління професійну відповідальність державного службовця досліджували такі науковці як: В. Дідач, Н. Долгіх, Н. Корчак,

О. Пархоменко-Куцевіл, В. Скоріков, В. Тернопільська та інші. Питанням визначення критеріїв ефективності публічного управління займалися С. Базика, В. Бакуменко, Т. Власенко, С. Галич, Ю. Даниленко, Г. Коваль, Н. Колісниченко, О. Красноручський, І. Лопушинський, А. Масло-ва, А. Мельник, О. Оболенський, І. Паламарчук, Н. Подольчак, О. Семенцова, В. Цвєтков, О. Чальцева, С. Шевченко, І. Яремко. Але на сьогодні досить небагато праць, в якій увага приділяється виокремленню критеріїв ефективності публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження – систематизувати критерії ефективності публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діяльність державного службовця як публічної особи в системі державної служби як соціально-правового інституту врегульована на засадах публічного управління, яке діяльно-організаційному аспекті найбільш вдало надає Є.Болотіна: «Публічне управління (*public management*) – це діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування системи органів державної влади, регіонального врядування, органів місцевого самоврядування, громадських (неурядових) організацій, фізичних осіб та інших суб'єктів громадянського суспільства з метою реалізації державної політики в найрізноманітніших сферах суспільного життя» [3, с.98]. Отже, публічне управління виступає як сучасна концепція взаємодії держави і суспільства, тому його принципи і механізми можуть бути застосовані до державної служби і до формування професійної відповідальності державного службовця як посередника між державою і суспільством.

Категорія «ефективність» в публічному і державному управлінні є досить відносною, але вона завжди включає цілеспрямований процес діяльності, ресурси для досягнення цілей і власне результат діяльності, що вказує на близькість до поняття «результативність», хоча і не означає їх тотожність. Так, в Державному стандарті ДСТУ ISO 9000:2007 результативність (*effectiveness*) визначається як міру «реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а ефективність (*efficiency*) як співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами» [13,

с.51]. Дослідники О.Красноручський і Т.Власенко, визначаючи результативність як міру досягнення мети (дієвість), а ефективність з точки зору мінімізації витрат ресурсів (економічність), додають до поняття «ефективність» відповідність цілеспрямованої діяльності певним вимогам і стандартам [5, с.47]. Отже, на нашу думку, ефективність публічного управління як категорія повинна включати як дієвість управлінського впливу, так і економічність як співвідношення між результатом управлінського впливу і витратними ресурсами та відповідність результату управління відповідним вимогам, нормам і стандартам.

Визначення критеріїв ефективності публічного і державного управління залежить від парадигми оцінювання і методологічного підходу до визначення ефективності управління. В наукових колах існує багато оцінних підходів щодо публічного управління і державної служби.

В зарубіжній практиці існують такі основні моделі оцінювання ефективності публічного управління [1, с.32]:

- модель досконалості Європейської фундації якості управління (*EFQM*) виступає інструментом оцінки ефективності управління як у державному, так і в приватному секторі на основі порівняння з іншими організаціями і установами, що визначає напрямки удосконалення системи управління;

- загальна схема оцінювання (*Common Assessment Framework*);

- модель захисту збалансованих інтересів суспільства і держави, яка враховує для оцінки ефективності публічного управління як відповідність цілей і результатів діяльності органів державної влади, так і рівень задоволеності суспільних потреб і потреб окремого громадянина.

Одним із перших вітчизняних науковців, хто почав розробляти модель ефективності державного управління є В.Цвєтков, який визначив три складові загальної ефективності державного управління: по-перше, економічна ефективність, яка відповідає моделі управління «витрати – результат»; по-друге, цільова ефективність як показник відповідності мети і результату; по-третє, організаційна ефективність як оптимальна форма взаємодії елементів системи (організації, органів державного управління, тощо) [10, с.37-39].

В контексті даного дослідження найбільш прийнятна модель соціальної ефективності

публічного управління запропонована А.Мельником і О.Оболенським, які виділили три рівні ефективності публічного управління: 1) перший рівень - загальна соціальна ефективність (рівень держави та усієї системи державного управління); 2) спеціальна соціальна ефективність (ефективність функціонування суб'єктів державного управління); 3) конкретна соціальна ефективність (ефективність діяльності управлінських органів і посадових осіб) [6].

Такий рівневий підхід, на нашу думку, враховує всі рівні публічного управління (загальнодержавний, регіональний, місцевий), ефективність діяльності суб'єктів державного управління – органів державного управління, і, головне спрямовує увагу на ефективність діяльності державних службовців, яка конкретизована в оцінці виконання посадових обов'язків, дотримання принципів державної служби, професійної відповідальності.

В міжнародній практиці оцінювання ефективності державного і публічного управління (в тому числі діяльності державних службовців) існує багато індексів і показників, які застосовують відомі міжнародні організації і установи (Міжнародний індекс ефективності державної служби, Індекс сприйняття корупції, Інтегральний показник державного управління, Показник оцінки якості цілей і прогресу реформ у країні, Оцінка впливу публічного управління та адміністрування на бізнес-середовище та ефективність підприємств у країні, Індекс розвитку електронного уряду тощо) [2; 7; 11]. Але зазначені показники спрямовані на визначення інтегральних індикаторів ефективності публічного управління і державної служби в порівнянні з іншими країнами і вказують на результативність проведених реформ державної служби в окремій країні, і враховують лише загальні трендові оцінки діяльності державних службовців, не зосереджуючись на ефективності формування професійної відповідальності державного службовця.

Критерії ефективності публічного управління, на думку В.Цветкова, в загальному сенсі мають такі ознаки як: відповідність результатів діяльності державного службовця його адміністративно-правовому статусу і посадовим обов'язкам; прийняття управлінських рішень на основі принципів законності і верховенства права: включення громадськості до прийняття управлінських рішень; відкритість і прозорість управлінської інформації [9]. Виділені ознаки критеріїв ефективності підкреслюють

суспільно-корисну значимість всіх рівнів державного управління, в тому числі діяльності державного службовця, причому ці критерії повинні відображати рівень компетентності, відповідальності, працездатності, ступінь і якість виконання завдань конкретними державними службовцями.

Досить комплексно до виділення критеріїв ефективності публічного управління і державної служби підійшла Ю.Чуприна [12, с.187-188], які ми згрупували у декілька критеріальних груп: 1) організаційно-управлінські критерії, що пов'язані із оцінкою діяльності органу управління (відповідність організаційної структури вимогам часу і меті; розподіл функцій між працівниками; стилі керівництва; форми організаційної взаємодії; участь службовців у прийнятті рішень; відносини між відділами; вертикальні відносини тощо); 2) критерії управління персоналом (процедура відбору кадрів; професійний розвиток; службова кар'єра; матеріальне і нематеріальне стимулювання тощо); 3) критерії контролю за діяльністю органу державної влади (визначеність контролю в органах виконавчої влади на інституційному рівні; здійснення контролю за основними напрямками діяльності; відкритість та прозорість роботи органів виконавчої влади тощо); 4) критерії доступності громадськості до прийняття управлінських рішень (прозорість і доступність інформації про діяльність; участь інституцій громадянського суспільства в прийнятті рішень тощо).

Отже, саме комплексний характер результатів діяльності системи управління дає підстави для формування розгалуженої системи критеріїв оцінки ефективності публічного управління на всіх рівнях суспільної організації. Виходячи з логіки комплексного підходу, найбільш доцільно оцінювати публічне управління за критеріями загальної, спеціальної та конкретної соціальної ефективності.

Так, на думку М.Туленкова, система критеріїв першого (або вищого) рівня оцінки загальної соціальної ефективності публічного управління характеризує загальносуспільну корисність, і з одного боку, пов'язаний з потребами, інтересами та цілями суспільного розвитку (загальнодержавного, регіонального й місцевого), а з іншого – дає можливість визначати й вимірювати ступінь (міру) досягнення мети (цілей) суспільного розвитку, а також задоволення найбільш нагальних потреб та інтересів індивідів і соціальних груп [8, с. 358].

Критерії другого (або середнього) рівня оцінки ефективності публічного управління, тобто критерії спеціальної соціальної ефективності розкривають ефективність організаційно-управлінської діяльності власне суб'єктів публічного управління (органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інституцій громадянського суспільства; територіальної громади). М. Туленков виділив такі критерії спеціальної соціальної ефективності: 1) цілеспрямованість діяльності суб'єктів публічного управління; 2) витрати часу на досягнення управлінської мети; 3) стиль функціонування суб'єктів (органів) управління; 4) складність організації суб'єктів (органів) управління; 5) сукупні витрати (соціальні, економічні, політичні, технічні, організаційні, інформаційні, матеріальні, людські тощо) на досягнення мети [8, с. 360-364]. Отже, критерії спеціальної соціальної ефективності вкладаються у формулу: «цілі – час – стиль – складність – витрати».

Критерії третього (низового) рівня, або критерії конкретної соціальної ефективності в публічному управлінні застосовуються для оцінки ефективності кожної конкретної організаційної структури управління, кожного конкретного державного службовця (керівника, менеджера), а також будь-якого іншого кваліфікованого фахівця, що задіяні в процесі підготовки, ухвалення та реалізації конкретних управлінських рішень. Саме на цьому рівні можна розглядати критерії ефективності публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця.

Визначення рівня сформованості професійної відповідальності державного службовця пов'язане із оцінюванням ефективності державної служби в цілому, функціонування органу державного і публічного управління і діяльності державного службовця. Оцінювання у державній службі має на меті: визначення рівня дотримання принципів державної служби в практичній діяльності державних службовців (згідно Закону України «Про Державну службу»); професіоналізацію персоналу органу державної служби через стимулювання до професійного розвитку і просування по службі; запобігання вчинення корупційних дій і формування доброчесної поведінки державних службовців. Відповідно до ст. 44 Закону України «Про державну службу» [4] оцінювання діяльності державних службовців проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості,

що визначаються з урахуванням посадових обов'язків, встановлених за посадою, а також дотримання правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції що власне визначає рівень професійної відповідальності державного службовця, причому можуть бути використані як кількісні, так і якісні критерії оцінки діяльності державного службовця. В цьому контексті ефективність діяльності державного службовця – показник, який відображає ступінь та якість виконання посадових обов'язків, завдань та функцій за посадою конкретними державними службовцями.

Отже, критерії ефективності професійної діяльності державного службовця передбачають правові, морально-етичні і професійно-компетентнісні складові, де рівень сформованості і розвитку професійної відповідальності виступає показником професіоналізму і кваліфікованості державного службовця і відповідності функціональним посадовим обов'язкам.

Публічне управління формуванням професійної відповідальності державного службовця спрямоване на підвищення рівня розвитку її складових, що відображають статус державного службовця – професійно-правову відповідальність, професійно-етичну відповідальність, професійно-компетентнісну відповідальність, тому критеріями ефективності виступають показники сформованості визначених складових як на рівні загальної і спеціальної соціальної ефективності (переважно в кількісному вимірі), так і на рівні конкретної соціальної ефективності – сформованості професійної відповідальності окремого державного службовця (переважно в якісному вимірі). Виокремимо основні критерії ефективності формування складових професійної відповідальності.

На рівні загальної (суспільно корисної) (на загальнодержавному рівні, рівні всієї системи державного управління) і спеціальної ефективності (на рівні органів державного управління) критерії сформованості складових професійної відповідальності можна визначити в кількісній оцінці:

– професійно-правова відповідальність: кількість (%) державних службовців, яких притягнуто до адміністративної і дисциплінарної відповідальності; кількість (%) державних службовців, яких притягнуто до кримінальної відповідальності за порушення антикорупційного законодавства; кількість скарг з боку громадян за порушення державними службовцями

принципів верховенства права і законності за певний період часу (квартал, рік) тощо;

– професійно-етична відповідальність: кількість (%) державних службовців, яких притягнуто до дисциплінарної відповідальності за порушення етичних правил поведінки державного службовця; кількість скарг з боку громадян за порушення державними службовцями принципу доброчесності, морально-етичних норм взаємодії з громадянами і організаціями як отримувачами державних послуг за певний період часу (квартал, рік) тощо;

– професійно-компетентнісна відповідальність: кількість (%) випускників вищих навчальних закладів за спеціальністю «Публічне управління»; кількість (%) державних службовців, які пройшли професійну перепідготовку і підвищення кваліфікації; кількість (%) державних службовців, які отримали службове підвищення за певний період часу (квартал, рік) тощо.

На рівні конкретної соціальної ефективності (державний службовець, керівник підрозділу, органу державного управління) критерії сформованості складових професійної відповідальності можна визначити в якісній оцінці:

– професійно-правова відповідальність: рівень правової самосвідомості і освіченості;

дотримання посадових обов'язків відповідно посади в державного органі; дотримання антикорупційного законодавства; усвідомлення наслідків юридичної відповідальності державного службовця тощо;

– професійно-етична відповідальність: рівень сформованості моральної свідомості особистості; рівень усвідомленості і дотримання загальних норм, принципів і стандартів професійної етики і правил етичної поведінки державного службовця тощо;

– професійно-компетентнісна відповідальність: володіння теоретико-методологічними основами публічного управління й адміністрування, соціально-політичними та економічними знаннями, вміннями та навичками; здатність до оновлення умінь, знань та навичок, до модернізації своїх професійних знань; володіння державною мовою, основними знаннями і навичками з психології управління, лідерства, роботи в команді тощо.

Формування професійної відповідальності державного службовця відбувається через механізми публічного управління: нормативно-правових, інституційно-організаційних, мотиваційних, професійно-освітніх, інформа-

Таблиця 1

Критерії ефективності публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця

Механізми публічного управління	Складові професійної відповідальності державного службовця		
	Професійно-правова відповідальність	Професійно-етична відповідальність	Професійно-компетентнісна відповідальність
Нормативно-правові механізми	Обізнаність щодо юридичної відповідальності державного службовця Дотримання антикорупційного законодавства	Дотримання правил і стандартів етичної і доброчесної поведінки	Усвідомлення права на професійний розвиток і службову кар'єру
Інституційно-організаційні механізми	Підзвітність НАДС щодо юридичної (адміністративної, дисциплінарної, матеріальної, кримінальної) відповідальності	Підзвітність НАДС щодо дотримання правил, норм і стандартів професійної діяльності державного службовця	Реалізація права на професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації в вищих навчальних закладах з урахуванням кращих європейських освітніх практик
Мотиваційні механізми	Сформована система мотивів і цінностей професійної діяльності на основі принципів верховенства права і законності	Прагнення здійснювати професійну діяльність відповідно моделі доброчесної, етичної поведінки і власної системи цінностей (їх узгодження)	Стійка мотивація на постійне професійне вдосконалення
Професійно-освітні механізми	Рівень правової самосвідомості і освіченості державного службовця	Рівень сформованості моральної свідомості особистості	Здатність до оновлення умінь, професійних знань та навичок; до модернізації своїх професійних знань
Інформаційно-комунікаційні механізми	Відкритість по відношенню до контролю за результатами професійної діяльності з боку громадськості (громадський контроль)	Дотримання правил етичної поведінки у взаємодії з громадськістю, ЗМІ, інституціями громадянського суспільства	Доступність інформації щодо професійної компетентності державного службовця

ційно-комунікаційних, тому сформованість складових професійної відповідальності (як результативний критерій) залежить від ефективності реалізації механізмів.

Узагальнення результатів аналізу і виокремлення критеріїв публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця представлено в таблиці 1.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати теоретичного аналізу критеріїв ефективності публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця узагальнено в наступних висновках:

– теоретичні підходи до визначення ефективності публічного управління, які в основному базуються на соціально-економічному аспекті ефективності, мало приділяючи уваги її організаційно-управлінській і поведінковій складовим;

– концептуальною моделлю ефективності публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця виступає модель трьох рівнів соціальної ефективності: рівень загальної соціальної ефективності; рівень спеціальної соціальної ефективності; рівень конкретної соціальної ефективності, яка враховує рівні публічного управління (загальнодержавний, регіональний, місцевий), ефективність діяльності органів державного управління та ефективність діяльності державних службовців, яка конкретизована в оцінці виконання посадових обов'язків, дотримання принципів державної служби і професійної відповідальності;

– публічне управління формуванням професійної відповідальності державного службовця спрямоване на підвищення рівня розвитку її складових, що відображають статус державного службовця – професійно-правову відповідальність, професійно-етичну відповідальність, професійно-компетентнісну відповідальність, тому критеріями ефективності виступають показники сформованості складових як на рівні загальної і спеціальної соціальної ефективності (переважно в кількісному вимірі), так і на рівні конкретної соціальної ефективності – сформованості професійної відповідальності окремого державного службовця (переважно в якісному вимірі).

Перспективним напрямком подальших досліджень є розроблення системно-діяльничої моделі публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця.

Список використаної літератури:

1. Бази́ка С.К. Підходи до оцінювання ефективності публічного управління у світовій практиці. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2018. Вип. 4. С. 30-34.
2. Бакуменко В.Д., Белоусова О.С., Белоусов В.М. Принципи оцінки ефективності і результативності реформування державного управління. *Публічне адміністрування і регіональний розвиток*. 2020. №7. С. 286-308.
3. Болотіна Є.В., Нікітенко А.В. Сучасні західні концепції управління та моделі публічного адміністрування. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 1(47). С. 96-100.
4. Закон України «Про державну службу». *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2016. № 4, ст.43.
5. Красноручський О.О., Власенко Т.А., Галич С.П. Напрями вдосконалення оцінки ефективності публічного адміністрування. *Актуальні проблеми інноваційної економіки. Всеукраїнський науковий журнал*. 2016. № 3. С. 45-54.
6. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю. Державне управління : [підручник]. К. : Знання, 2009. 582 с.
7. Подольчак Н.Ю., Хім М.К. Міжнародні інтегральні показники оцінки ефективності роботи державних службовців у країнах ЄС. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*. 2020. №2(8). С. 59-70.
8. Туленков М.В. Організаційна взаємодія в соціальному управлінні : дис. ... д-ра соціолог. наук : 24.00.04; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2010. 467 с.
9. Цветков В.В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). Х.: Право, 2011. 164 с.
10. Цветков В.В. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи / кол. авт. ; наук. кер. Київ : Оріяни, 1998. 364 с.
11. Чальцева О. Аналіз ефективності публічної політики. *European political and law discourse*. 2017. Т.4. №5. С. 118-125.
12. Чуприна Ю.Ю. Адміністративно-правові методи правового регулювання: сутність та зміст : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2016. 216 с.
13. Яремко І.І. Ефективність публічного управління та адміністрування: проблеми та напрями вдосконалення процесів оцінювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. №1 (7). С. 49-56.

Chornysh Yu. O. System of criteria for the effectiveness of public governance in forming the professional responsibility of a civil servant

The article systematizes the criteria for the effectiveness of public governance in forming the professional responsibility of a civil servant. Theoretical approaches to defining and evaluating the effectiveness of public governance are examined, which are based on the effectiveness of managerial influence, cost-efficiency as the ratio between the results of managerial influence and expended resources, and the compliance of management outcomes with relevant requirements, norms, and standards. Determining the level of formation of a civil servant's professional responsibility is associated with assessing the effectiveness of the civil service as a whole, the functioning of a public administration body, and the professional activity of an individual civil servant.

Foreign practices of the main models for evaluating the effectiveness of public governance are analyzed, with particular emphasis on the excellence model of the European Foundation for Quality Management (EFQM), which serves as a tool for assessing management effectiveness in both the public and private sectors; the general evaluation framework; and the model of protecting the balanced interests of society and the state, which considers the alignment between the goals and results of public authorities' activities, as well as the level of satisfaction of public needs and the needs of individual citizens, when assessing public governance effectiveness.

is determined that the criteria for the effectiveness of a civil servant's professional activity include legal, moral-ethical, and professional-competence components, where the level of formation and development of professional responsibility serves as an indicator of the civil servant's professionalism, qualification, and compliance with functional job responsibilities. The criteria for the effectiveness of public governance in forming the components of professional responsibility (professional-legal, professional-ethical, and professional-competence) are systematized at the levels of general, special, and specific social effectiveness in both quantitative and qualitative dimensions. It is noted that the formation of a civil servant's professional responsibility occurs through public governance mechanisms, including regulatory-legal, institutional-organizational, motivational, professional-educational, and information-communication mechanisms. The level of formation of the components of civil servants' professional responsibility depends on the effectiveness of the implementation of the above-mentioned mechanisms.

Key words: public governance, civil service, civil servant, effectiveness of public governance, criteria for public governance effectiveness, professional responsibility of a civil servant.

*Дата першого надходження рукопису до видання: 23.07.2025
Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 26.08.2025
Дата публікації: 30.09.2025*