

АНОТАЦІЯ

Петрів І.Я. Добір кадрів на державну службу: зарубіжний досвід для України. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Інститут гуманітарної підготовки та державного управління. Кафедра публічного управління та адміністрування, Івано-Франківськ, 2023.

У роботі охарактеризовано основні аспекти добору кадрів на державну службу розкрито напрямки вдосконалення механізмів залучення трудового потенціалу. Проведено дослідження закордонного досвіду добору кадрів і зроблено аналіз нормативно-правового підґрунтя перспектив розвитку.

Ключові слова: державна служба, кадровий потенціал, удосконалення механізмів, зарубіжний досвід, професійна компетентність, підвищення кваліфікації.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	7
1.1 Визначення поняття «професійна компетентність» у контексті галузі державного управління.....	7
1.2 Основні шляхи та форми адаптації зарубіжного досвіду кадрового забезпечення державного управління в Україні	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СПЕЦИФІКИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ	30
2.1 Світовий досвід забезпечення розвитку професійної компетентності державних службовців	30
2.2 Організаційно-правове забезпечення і формування кадрового потенціалу як складова інноваційного розвитку.....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ	53
3.1 Проблеми мотивації державних службовців та підвищення рівня їх професійної компетентності з урахуванням зарубіжного досвіду	53
3.2 Основні підходи до вдосконалення розвитку професійної компетентності державних службовців	62
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Актуальність теми. Реформа системи державного управління залишається однією із найважливіших структурних реформ в Україні. Здатність утілювати зміни, що забезпечують конкурентоспроможність країни, залучення інвестицій та створення робочих місць, залежить від спроможності державного управління розробляти та впроваджувати ефективну політику, мінімізуючи адміністративне навантаження. Сучасна, прозора і підзвітна система державного управління є запорукою формування довіри громадян до держави.

Модернізація державної служби із залученням зарубіжного досвіду та управління людськими ресурсами є одним із визначальних пріоритетів реформування державного управління, становлення України як незалежної, правової, демократичної держави. Модернізація державної служби та вдосконалення управління людськими ресурсами спрямовані на вдосконалення чинної системи державного управління, подолання наявних у системі державної служби та в діяльності державних органів проблем, зокрема проблем законодавчого, організаційного та інституційного забезпечення державної служби, створення професійної, політично неупередженої, стабільної, високоефективної, відповідальної і престижної державної служби, здатної надавати громадянам якісні й доступні, на рівні європейських стандартів публічні послуги.

Серед актуальних питань, що знаходяться в стадії вирішення, є формування кадрового потенціалу із використання механізму зарубіжних країн, формування та розвиток професійних компетентностей державних службовців, створення мотивації до їх ефективної діяльності та фахового розвитку. Сучасний мотиваційний процес, а саме процес впливу суб'єкта управління (органу державної влади) на поведінку об'єкта управління (державних службовців) через систему стимулів, що має забезпечити

формування в об'єкта управління мотивів до такої поведінки, яка забезпечує досягнення суб'єктом управління поставлених цілей, зазначених реформою.

Обґрунтування вибору теми дослідження. Обрання зазначеної теми налаштовує на розвиток та відновлення нашої країни у післявоєнний час, з метою підвищення рівня добору кадрів з урахуванням зарубіжного досвіду.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні сутності добору кадрів в органах державної влади та розкриття актуальних питань реформування державної служби та державного управління із залученням зарубіжного досвіду.

Досягнення поставленої мети реалізовується шляхом вирішення таких завдань:

- висвітлити та розкрити основні принципи та організаційне забезпечення діяльності органів державної влади;
- дослідити зарубіжний досвід модернізації державної служби та перспективи його застосування в Україні;
- розкрити зміст базових чинників формування механізму мотивації в діяльності органів державної влади;
- визначити переваги реформи державного управління та модернізації державної служби в контексті управління людськими ресурсами;
- актуалізувати питання формування та розвитку професійних компетентностей державних службовців та інформаційних ресурсів щодо підвищення рівня мотивації діяльності органів державної влади;
- узагальнити актуальні питання щодо індивідуальної програми професійного розвитку та оцінки діяльності працівників органів державної влади;
- розробити пропозиції із застосуванням інноваційних шляхів формування мотиваційного механізму в органах державної влади.

Об'єкт дослідження – діяльність органів державної влади.

Предмет дослідження – залучення зарубіжного досвіду для підвищення ефективності діяльності органів державної влади в Україні.

Методи дослідження. Для повного та всебічного вивчення предмета дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціально-правових методів дослідження. Методологічна основа дослідження здійснювалася, зокрема, за допомоги: аналітичного методу здійснення відбору наукової інформації щодо вивчення основних засад діяльності органів державної влади; системного методу дослідження основних складових функціонування органів державної влади. Прогностичний метод дослідження роботи, що ґрунтується на розробленні перспективних пропозицій щодо вдосконалення механізмів мотивації державних службовців. За допомогою діалектичного і формально-логічного методів здійснено аналіз правового та організаційного забезпечення діяльності органів державної влади. Порівняльно-правовий метод використовувався при аналізі зарубіжного досвіду модернізації державної служби та його використання в Україні.

Новизна отриманих результатів полягає у визначенні чинників та розкриття змісту механізму добору кадрів з урахуванням ключових показників ефективності діяльності зарубіжного досвіду.

Структура та обсяг роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (шість підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 78 сторінок. Список використаних джерел містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1. Визначення поняття «професійна компетентність» у контексті галузі державного управління

Сучасна модель світового розвитку, яка включає в себе інноваційність та динамічність, вимагає від сфери державного управління не лише пристосування до неї, але й необхідність очолити цей процес, адже державне управління використовує механізми, які визначають вектор державного розвитку та її місце в світі. Зважаючи на те, що останні світові дослідження, а також практика світових компаній-лідерів у недержавній сфері вказують на важливість людського чинника, потенціалу особистості, визначення сутності поняття «професійна компетентність» у контексті державного управління є важливим для формування стратегії розвитку держави. Сфера державного управління має свої характерні особливості, які впливають на розуміння та значення поняття «професійної компетентності», тому важливо їх дослідити в контексті формування ефективної кадрової політики та ефективного державного управління.

Для визначення сутності поняття «професійної компетентності» у контексті галузі державного управління необхідно провести аналіз теоретичний та порівняльний аналіз. А саме: розглянуто наукові погляди на сутність поняття «професійний потенціал» та «професійна компетентність», визначити спільні та відмінні характеристики; обґрунтувати значення використання професійного потенціалу особистості при призначенні на посади в органи державної влади та значення професійної компетентності – для формування змісту навчання професіоналів для галузі знань «Публічне управління та адміністрування».

Розглянемо наукові підходи галузі державного управління до визначення сутності поняття «професійний потенціал особистості» та виокремимо його особливості. На думку М.Ф. Головатого «професійний потенціал визначається рівнем морально-психологічного потенціалу, розвиток якого є каталізатором ефективного виконання професійних функцій працівниками»¹¹. В.Р. Міляєва вважає «що професійний потенціал – це «відповідність орієнтації, схильностей, професійних уподобань обраній професії, наявність відповідного типу особистості, рівень професійної мотивації»³¹.

На думку С.В.Ківалова та Л.Р. Білої «професійний потенціал виражається за допомогою здатності працівників ефективно виконувати їх професійні обов'язки, для чого потрібно здобути відповідну професійну освіту, практичні навички та досвід. Таким чином, з цього визначення можна зробити висновок, що професійний потенціал актуалізується в процесі професійного розвитку та з набуттям досвіду»²¹.

Н.М. Скороход наголошує, «що професійний потенціал передбачає певну кваліфікацію, що забезпечує успішне виконання обов'язків на конкретному робочому місці в конкретній організації. Професійний потенціал включає не тільки загальні вміння та навички, але й специфічні, які набуті в певній організації, і є необхідними саме для неї. Ці вміння та навички, які характерні для певної організації та здобуваються в процесі професійної діяльності працівника, отримали назву контекстуальних навичок.

Коли людина переходить із однієї організації в іншу для успішного виконання обов'язків, їй потрібен певний час, так як контекстуальні навички

¹¹ Головатий М. До проблеми професіоналізації державних службовців в сучасній Україні / М. Головатий // Зб. наук. пр. УАДУ при Президенті України. – К., 2020.

²¹ Ківалов С.В. Організація державної служби в Україні : навч.-метод. посіб. / С.В. Ківалов, Л.Р. Біла. – Одеса : Юридична література, 2012.

³¹ Міляєва В.Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів / В.Р. Міляєва. // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України, 2014. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2014_1_10.

вона губить і має їх набути в новій організації. Чим вища кваліфікація особи, тим швидше вона здобуває контекстуальні навички. У цьому зв'язку професійний потенціал – це висока кваліфікація, що забезпечує стабільність, успіх і розвиток організації на основі поєднання інтересів суспільства, керівників та працівників»⁴⁵.

В.В. Васильєв стверджує, «що професійний потенціал розглядається відповідно до рівнів функціонування особистості:

- особистісний рівень, який включає набір вмінь та навичок особи, які вона може втілювати для вирішення конкретного професійного завдання в певний момент;

- рівень підприємства, де професійний потенціал відноситься до групи людей і включає можливості та здібності працівників, які використовуються в конкретній ситуації;

- рівень регіону, в якому професійний потенціал – це ресурс регіонального управління та належить регіону;

- рівень держави, де професійний потенціал – це ресурс макроекономічного управління і є елементом економічної стратегії держави»⁷.

На думку Л.Г. Карпової «теоретичні знання, практичні вміння, особистісні якості та досвід, що дають можливість вести професійну діяльність. Структурні елементи професійної компетентності: мотиваційний; предметно-практичний; елемент, який відповідає за саморегуляцію»²⁰.

В.Р. Мілева вважає «що професійна компетентність особистості – це специфічно фаховий, системний, практично спрямований комплекс рис,

⁷ Васильєв В.В. Професійний потенціал державних службовців як чинник розвитку системи соціального захисту населення / В.В. Васильєв // Вісник Одеського національного університету. Психологія, 2012.

²⁰ Карпова Л.Г. Формування професійної компетентності вчителя загальноосвітньої школи : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Лариса Георгіївна Карпова. – Харків, 2014.

⁴⁵ Скороход Н.М. Особливості підготовки державних службовців у зарубіжних країнах (на прикладі Великої Британії, Німеччини, Франції) // Теорія та практика державного управління. – Вип. 1 (10). – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ Магістр, 2014.

розвиток яких обумовлюється особливостями функціонування стильової, мотиваційної та інструментальної сфер особистості»³⁰.

На думку експертів країн Європейського Союзу «професійна компетентність особистості – це спроможність ефективно застосовувати знання та вміння в соціальному і професійному контекстах»²².

Отже, більшість науковців зосереджують свою увагу на професійній діяльності особистості та її ресурсній базі (наявності специфічних навичок, умінь, кваліфікації, освіти, схильностей та досвіду); меншість – на особисті якості та здібності, які є на даний момент особливо важливими і не формуються за короткий час.

Проаналізувавши концептуальні підходи до розгляду поняття «професійна компетентність особистості», можна стверджувати про наступні її характерні риси:

- необхідність мобілізації, застосування, використання в професійному та соціальному контекстах;
- набір сформованих знань, умінь, навичок, рис, цінностей, емоцій, ставлень, мотивації, якостей, досвіду.

На думку В. Р. Міляєвої «профіль компетентності через стандартизований набір знаннєвих, уміннєвих та поведінкових компетенцій, необхідних для якісного виконання лідерських функцій»³⁰.

«Порівнюючи значення понять «професійна компетентність» та «професійний потенціал», можна відмітити такі їхні спільні властивості, як:

- наявність певних можливостей (ресурсів, здібностей, навичок, умінь, особистісних характеристик) особи;
- використання в соціальному та професійному середовищах;
- здатність та готовність до виконання професійних дій.

²² Князев В.М. Наукове забезпечення підготовки адміністративно- управлінської еліти в Україні // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць. – № 2. – Ч. I. – Х.: Вид-во ХарРІ УАДУ, 2012.

³⁰ Міляєва В.Р. Емпірична модель професійної компетентності державного службовця / В.Р. Міляєва // Науковий часопис НПУ імені П. Драгоманова:зб. Педагогічні науки.Вісник,2014.

Відмінність зазначених понять полягає у тому, що професійна компетентність є сталою характеристикою на певному відрізку часу, до неї можна встановити вимоги та критерії, в той час як професійний потенціал є невичерпним та передбачає необхідність постійного розвитку. З розвитком професійного потенціалу особистості вона стає більш компетентною, а тому, спостерігається взаємозв'язок цих двох понять.

Зазначене вище розуміння сутності та взаємозв'язку професійної компетентності і професійного потенціалу дає підстави стверджувати, що професійна компетентність є складовою частиною професійного потенціалу особистості і може бути доволі швидко сформована чи розвинута у системі вищої та післядипломної освіти, а професійний потенціал розкривається і розвивається лише за відповідних обставин і залежить не тільки від зовнішніх (об'єктивних) факторів, але й від внутрішніх (суб'єктивних, особистих).

Саме тому при призначені на посади в органи державної влади доволі важливою, на нашу думку, є оцінювання рівня саме професійного потенціалу особистості, її здатності здобути професійну компетентність різними способами та темпами»³⁸.

«Згідно Закону України «Про державну службу» № 889-VIII від 10 грудня 2015 року важливою також є перевірка спроможності державних службовців усіх рівнів державного (публічного) управління та адміністрування до дотримання ними сучасних принципів державної служби серед яких головними є:

- верховенство права;
- діяльність лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;
- спрямованість дій на захист публічних інтересів та відмова від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих повноважень;

³⁸ Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

- компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону;
- раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики;
- заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження;
- недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрування свого ставлення до політичних партій, демонстрування власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків;
- відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України;
- незалежність від змін політичного керівництва держави та державних органів»³⁸.

Аналізуючи закон «особливої уваги серед зазначених принципів вартий принцип професіоналізму, яким передбачається забезпечити формування та розвиток певної професійної компетентності на ґрунті професійного потенціалу особистості.

Це означає, що особливістю поняття професійна компетентність державних службовців є те, що вона передбачає здатність особистості здійснювати професійну діяльність, але не визначає її інших можливостей, які залишаються невикористаними, прихованими (латентними), а професійний потенціал базується саме на цих латентних можливостях особистості, які можуть бути реалізовані тільки за окремих (специфічних) умов праці.

Для державних службовців такими умовами праці є чітко прописані правила і закони, що повинні діяти однаково для всіх. Діючий Закон України

«Про державну службу» наближається до такого. Зокрема, даний закон чітко визначає правила підвищення рівня професійної компетентності шляхом постійного професійного навчання через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном»³⁸. Важливою частиною підвищення рівня професійної компетентності є саме постійний характер цього процесу.

«Окрім того, чітко визначається порядок науково-методичного забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців та діє конкретний відповідальний за даний вид діяльності орган – Національна академія державного управління при Президентові України³⁸, що зумовлює єдині рамки професійного навчання для всіх державних службовців. Слід зазначити, що один із дієвих інструментів розвитку професійної компетентності – стажування на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном – також регламентується у вищезазначеному Законі. Однак сам механізм стажування не прописаний (включаючи можливість стажування у тому ж державному органі, де працює державний службовець, але на іншій посаді), так само як і не передбачена його обов'язковість, що може зробити його простою формальністю.

Керівник державного службовця також володіє певною кількістю інструментів для стимулювання розвитку професійної компетентності, такими як: закупка послуг для забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців у підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності, фізичних осіб; визначення необхідності професійного навчання державного службовця, однак в той же час мало ініціативи в даному процесі має сам державний службовець. Хоча Закон «Про державну службу» і передбачає індивідуальну програму підвищення рівня професійної

компетентності державного службовця, однак вона має досить формальний характер та має подолати ряд бюрократичних процедур, що впливає на її ефективність. Так, державний службовець повинен не лише скласти індивідуальну програму разом із службою управління персоналом та за результатами оцінювання, які є суб'єктивними, а ще й погодити її з безпосереднім керівником та затвердити у керівника самостійного структурного підрозділу, в якому він працює»³⁸.

Таким чином, професійний потенціал державних службовців є багатогранною характеристикою особистості, яка включає в себе об'єктивні та суб'єктивні фактори, приховані можливості, теоретичні знання, емпіричні вміння, практичний досвід, психофізіологічні якості, професійну компетентність. Професійна компетентність формується під час навчання, а професійний потенціал розкривається на робочому місці. Чим вищий рівень професійної компетентності здобуває особистість, тим вищим є рівень її професійного потенціалу і навпаки.

1.2. Основні шляхи та форми адаптації зарубіжного досвіду кадрового забезпечення державного управління в Україні

Сучасні суспільно-політичні процеси, які мають місце в Україні, не можуть не вплинути і на зміст функцій держави, їх роль, значення, а також необхідність підвищення ефективності та якості їх виконання. Вирішення цих завдань безпосередньо покладене на осіб, які виконують функції держави.

Ю. Битяк зауважує «що кожен новий етап розвитку суспільства і держави вимагає і нових людей, відновлення кадрового корпусу. Це вказує на важливість та значущість належної організації та впорядкування кадрового забезпечення, яке повинно закладати надійний соціальний ресурс в

³⁸ Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

основу всієї системи державної служби та державного управління. При цьому можна вказати, що існує гостра необхідність подальшого вдосконалення кадрового забезпечення не лише державних органів влади, а й управлінського складу державних підприємств установ та організацій, що є основою підвищення ефективності державного управління та якості надання управлінських послуг завдяки пошуку нових шляхів та форм кадрового забезпечення в цій сфері характерною рисою перетворень останньої чверті ХХ – поч. ХХІ ст.ст. у державному управлінні та регіонально-адміністративному менеджменті багатьох країн є те, що його тверда, ієрархічна структура, яка складалася протягом століть і переважала протягом останнього часу практично в усіх країнах світу, змінюється гнучкими, ринково орієнтованими формами. Це перехід не просто до нового стилю управління, а заміна ролі владних структур у суспільстві і характеру взаємозв'язку з громадянами»³. В істотних змінах шляхів та форм кадрового забезпечення державного управління ми і вбачаємо підвищення ефективності та якості виконання функцій держави.

На думку Черногора Є.С. «слід звернути увагу на той факт, що це не є виключно вітчизняною проблемою. Так, відзначається, що на межі ХХ–ХХІ ст.ст. перед урядами багатьох держав постала необхідність підвищення якості публічних управлінських послуг і скорочення кількості державних службовців, що змусило шукати нові напрямки реформування державної служби, що і втілювалося у проведенні у багатьох країнах відповідних реформ державної служби, які за своєю сутністю фактично були спрямовані на забезпечення сфери державного управління відповідним кадровим корпусом. Їх результатом стало не лише підвищення ефективності державного управління, а й знаходження нових шляхів та форм вдосконалення кадрового забезпечення державного управління. В. Селіванов зауважує, що саме тому

³ Битяк Ю.П. Державна служба в Україні: проблеми становлення, розвитку та функціонування: Автореф. дис. докт. юрид. наук: 12.00.07. – Х.: Нац. юрид. акад. України ім. Я. Мудрого, 2016.

мистецтвом управління вважається, зокрема, вчасне зрозуміння зміни ролі того чи іншого чинника в системі соціального, серед нього державного управління, який продовжує залишатися органічним елементом цієї системи, що розглядається, хоча і може бути в конкретний час або суб'єктом, або об'єктом управління. І це в повній мірі відноситься до кадрового складу державних органів влади, а також персоналу державних підприємств установ та організацій.

Існує тісний зв'язок між кадровим забезпеченням та державною службою, що обумовлює залежність останньої від цього виду ресурсного забезпечення, а це, відповідно, впливає і на ефективність державного управління. В Указі Президента України «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» прямо вказано, що державна служба є ключовим елементом системи державного управління, від ефективного функціонування якого залежить додержання конституційних прав і свобод громадян, послідовний і сталий розвиток країни. Одним з центральних аспектів покращення державної служби та підвищення якості публічних управлінських послуг є пошук нових напрямків реформування кадрового забезпечення державного управління. І в цьому контексті відповідна адаптація існуючого передового зарубіжного досвіду в частині реалізації сучасних шляхів та запровадження найбільш ефективних форм кадрового забезпечення, звісно з урахуванням вітчизняної специфіки, є нагальною проблемою сьогодення і перспективним напрямком вдосконалення управління людськими ресурсами в Україні»⁴⁸. Існування України в нових умовах обумовило необхідність врахування зарубіжного досвіду, особливо країн Європейського Союзу, що, на слухну думку Т. Мотренка «було покладено в основу Стратегії реформування державної служби України. Наша країна не стоїть осторонь від процесу запозичення позитивного досвіду інших країн.

Наприклад, в Указі Президента України «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» прямо вказано, що в Україні

«створено інститут державної служби з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду, сформовано відповідну систему національного законодавства у цій сфері. Зокрема підкреслено, що таким шляхом ідуть колишні постсоціалістичні країни (Польща, Словаччина, Угорщина, Чеська республіка)»³³.

Кокурина О вважає «при запозиченні деяких елементів, форм та методів організації кадрового забезпечення інших країн варто враховувати ряд методологічних положень. У контексті опрацювання кроків щодо запровадження тих чи інших нововведень у сфері кадрового забезпечення державного управління слід звернути увагу на здобутки сучасного менеджменту. Зокрема, в літературі прямо вказано на те, що практика показує, що ті організації (а держава і виступає найбільшою організацією), які здійснюють комплексне стратегічне планування та управління, працюють більш успішно, де сама по собі стратегія організації – це генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність дій щодо досягнення стратегічних цілей. У будь-якому випадку процес стратегічного менеджменту включає в себе як мінімум п'ять складових: 1) розробку стратегічного бачення та місії компанії; 2) визначення цілей розвитку; 3) розробку самої стратегії; 4) впровадження та реалізацію стратегії; 5) оцінку діяльності, аналіз нових напрямлень, внесення коректив.

Такий підхід дозволить більш виважено імплементувати відповідні аспекти зарубіжного досвіду у найбільш доцільній та ефективній формі в Україні. В цілому такий підхід визнано перспективним на державному рівні.

До складових методологічних положень порядку імплементатії зарубіжного досвіду інших країн у контексті вдосконалення кадрового забезпечення слід віднести наступне:

³³ Мотренко Т.В. Зміни у правовому регулюванні державної служби – основа для її системної трансформації // Університетські наукові записки. – 2015.

⁴⁸ Черноног Є.С. Державна служба: історія, теорія і практика: Навч. посібник. – К.: Знання, 2018.

- змістовне та глибоке опрацювання існуючого досвіду, результатом чого може бути розробка нової або коригування існуючих концепцій вдосконалення державної служби, де відповідна робота, яка буде проведена в цьому аспекті, обов'язково враховувала б вітчизняну специфіку;

- наукове обґрунтування правового, фінансового та організаційного забезпечення здійснюваних інновацій;

- практичний аспект реалізації відповідних напрацювань, апробація відповідних моделей вдосконалення організації державної служби, у тому числі її кадрового забезпечення, експериментальні засади та поступовість запровадження. Це дасть можливість виявити як сильні, так і слабкі сторони запропонованих інновацій та здійснити необхідне їх коригування, що значно посилить ефективність нових форм, зокрема кадрової роботи;

- запровадження відповідного механізму контролю за його реалізацією та отриманими результатами. Під час такого контролю також повинні вноситися відповідні корективи, спрямовані на усунення виявлених під час реформування державної служби та її кадрового забезпечення недоліків.

Саме такий системний та комплексний підхід дасть можливість досягти найбільш ефективних результатів на шляху подальшої розбудови інституту державної служби як важливого інструменту формування та реалізації державної політики, управління державою, забезпечення прав і свобод людини і громадянина»²³.

На наш погляд під час визначення основних шляхів та форм адаптації зарубіжного досвіду кадрового забезпечення державного управління в Україні, доцільно звернутися до характеристики самого інституту державної служби. Основні його ознаки як явища, що вже отримало певний ступінь сформованості, будуть визначальними для формування пропозицій для вдосконалення кадрового забезпечення державного управління.

Такий підхід можна пояснити тим, що відповідний кадровий корпус

²³ Кокурина О. Стратегічний менеджмент в сучасних умовах // Персонал, 2012.

державних службовців буде перебувати в умовах існування конкретної моделі та виду державної служби, що сформоване та продовжує вдосконалюватися в Україні. У свою чергу, специфіка інституту державної служби певним чином впливатиме на змістовні ознаки своїх складових, до числа яких відноситься і кадровий склад державної служби. Тому відповідні запозичення зарубіжного досвіду повинні відноситися до тієї чи іншої характеристики цього суспільно важливого інституту держави.

В протилежному випадку, ми отримаємо безсистемне новаторство, що може призвести до руйнації усталеної системи державної служби єдиного комплексного підходу її вдосконалення. Це матиме свої наслідки, якщо не повну відсутність результативності запровадження запозиченого зарубіжного досвіду, то істотне зниження ефективності від його реалізації.

Битяк Ю.П. «важливість інституту державної служби, додатково підтверджується тим, що саме на його реформування, як правило, робляться акценти в державному управлінні, саме на вдосконалення цього інституту спрямовані основні зусилля держави. У свою чергу, питання кадрового забезпечення є одним з основних у межах цієї інституції. Основні проблеми стосувалися питань стабільності, професіоналізму та політичної неупередженості. Тобто, як бачимо, більша частка проблем безпосередньо пов'язана з кадровим складом органів державного управління. У частині кадрового забезпечення за результатами оцінки було виявлено низку проблем, пов'язаних з:

- правовим регулюванням відносин у сфері державної служби (плинність кадрів; залежність від політичних змін та упередженість державних службовців, у першу чергу, від керівного складу державної служби);

- низька інституційна спроможність державної служби (відсутність чітких внутрішніх стандартів та процедур роботи, відсутність системи безперервного навчання, прогалини в змісті та обсязі знань персоналу);

- безпосередньо в управлінні персоналом (неефективна система оплати праці, проблеми в системі управління держслужбою як у центрі, так і на

місяцях, низька дієвість системи планування та оцінки результатів діяльності, непрозора та нечітка система просування по службі та ротації кадрів).

Аналіз наведених недоліків додатково підтверджує доцільність розгляду питання шляхів та форм адаптації зарубіжного досвіду кадрового забезпечення державного управління в Україні саме крізь призму характеристики власне інституту державної служби»³.

На думку В. Малиновського «положення-характеристика, з яким ми в цілому погоджуємося, відносно кадрового забезпечення державного управління. Це дасть можливість визначити найбільш оптимальні шляхи подальшого розвитку цього важливого аспекту діяльності державних органів та їх апарату. Відзначимо, що визначення шляхів подальшого розвитку кадрового забезпечення державного управління обов'язково необхідно пов'язати з основними канонами управління людськими ресурсами (поєднання централізації та децентралізації управління; спеціалізація управління; інтеграція управління та його демократизація; економія часу), оскільки і це не можна заперечувати, оскільки вони тим чи іншим чином будуть проявлятися в цих напрямках розвитку.

Спираючись на наведену вище характеристику сучасної державної служби в Україні, відносно кадрового забезпечення можна відзначити наступне: переважання елементів централізованої моделі: існування центрального спеціально уповноваженого органу, функцію якого складає загальне управління та організація кадрового забезпечення. Щодо зарубіжного досвіду організації роботи з реалізації державної кадрової політики, то відзначається, що в наш час цими питаннями у багатьох країнах займаються міжміністерські органи, підпорядковані здебільшого главі уряду чи міністерству фінансів, ці органи визначають усю кадрову політику та процедури, які застосовуються в державній службі»²⁷.

³ Битяк Ю.П. Державна служба в Україні: проблеми становлення, розвитку та функціонування: Нац. юрид. акад. України ім. Я. Мудрого, 2016.

²⁷ Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика: Навч. посібник. К.: Атіка, 2013.

На думку фахівця Т. Мотренка «до першочергових завдань розвитку державної служби в аспекті вдосконалення кадрового її забезпечення можна віднести забезпечення норм етичної та корпоративної поведінки, політичної нейтральності, захищеність державних службовців від політичного чи іншого незаконного втручання. А до основних засад цього процесу він відносить запровадження у системі державної служби управління персоналом, що базується на принципах закону, компетентності та заслуг; покладання контролю за формуванням держзамовлення на професійну підготовку державних службовців та здійснення координації у цій сфері на центральний орган виконавчої влади з питань державної служби.

Тобто є всі підстави вести мову про необхідність централізованого вирішення найбільш ключових питань кадрового забезпечення державного управління. Наприклад, опрацювання питань кадрової політики держави, освітніх стандартів, гарантій захисту прав державних службовців тощо. Вважаємо, що це фактично походить від територіального устрою нашої держави, яка згідно зі ст. 2 Конституції України є унітарною державою, що, на відміну, наприклад, від США, сприяє тяжінню державного управління, а відповідно і його кадрового забезпечення, до централізованої моделі. Розвиток законодавства з питань державної служби повинен здійснюватися відповідно до Конституції України та національних особливостей державного устрою.

2. Частковий вплив елементів децентралізованої моделі: делегування повноважень з кадрового забезпечення відповідним міністерствам, відомствам.

Саме завдяки дії чинника децентралізованої моделі державної служби з'являється реальна можливість забезпечити гнучкість кадрової політики на місцях та врахувати потреби кожного виду служби. І це є доволі важливим аспектом, оскільки спрямоване на реальне врахування запитів громадян у задоволенні їхніх потреб з боку держави, що прямо пов'язується з положенням Конституції України щодо соціального характеру нашої держави. Так, у науковій літературі звертається увага на те, що одним з чинників забезпечення

соціальної орієнтації державно-управлінських трансформаційних процесів визнається вирішення проблем, спрямованих на розвиток характеру та змісту управлінської праці, її інтелектуалізацію, стимулювання творчої діяльності, впровадження адаптивного стилю управління, нових форм і методів впливу на керовані об'єкти. Найбільш здатною до можливості «оперативніше реагувати на потреби укомплектування персоналом», а відповідно і оперативніше вирішувати проблеми, що виникають, наприклад, у соціальній, економічній сферах, є саме децентралізована модель державної служби. Хоча цілком слушно відзначено, що там, де відсутні управлінські та технічні можливості, де немає добре розвиненої державної служби на нижчих рівнях управління, варіант централізованого підходу до управління кадрами є найкращим.

3. Чинник кар'єрно-посадової моделі впливає на рівень вимог до підготовки та спеціалізації державних службовців, а також особливості їх добору та ротації. На цей час переважає кар'єрна складова. Ми вже відзначали те, що в моделях державної служби різних країн існує два основні підходи до змісту освіти та навичок державних службовців – дженералісти та вузькі спеціалісти. Кожен з підходів має як свої позитивні, так і негативні сторони»³³.

В умовах адаптації зарубіжного досвіду цілком доречним в аспекті розвитку особи державного службовця (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації) є підхід, коли зміст освіти державного службовця розширюється по мірі просування по службі від вузького спеціаліста (базова основа знань та навичок) до дженераліста (освітня надбудова). Принаймні таким шляхом іде підготовка фахівців в Українській академії державного управління при Президенті України.

В. Князев наголошує «особливої актуальності для трансформаційного українського суспільства набуває узагальнення набутого досвіду підготовки управлінських кадрів нової формації, основу якої складають державні

³³ Мотренко Т.В. Зміни у правовому регулюванні державної служби – основа для її системної трансформації // Університетські наукові записки. – 2015.

службовці, причому існує необхідність формування таких кадрів не лише в центрі, але й у регіонах. Зокрема відзначено, що стратегічними змінами в організації кадрової роботи на сучасному етапі є перехід від вузької спеціалізації – до широких професійних профілів. Зокрема, на прикладі США можна відзначити, що з підвищенням рівня управління вимоги до освіти та кваліфікації особи змінюються від вузького спеціаліста до менеджера з широким колом знань, навичок та вмінь» [22].

Дослідник Н.М. Скороход «у контексті забезпечення підготовки державних службовців у науковій літературі звертається увага на те, Велика Британія, Німеччина, Франція, які мають значний досвід вдосконалення організації як державної служби, її кадрового забезпечення, не дивлячись на відмінності в моделях та видах держслужби, приділяють значну увагу процесу постійного навчання кадрів. Це здійснюється на всіх етапах проходження служби, починаючи від прийняття вдосконаленням досвіду та підвищенням кваліфікації і закінчуючи залежністю кар'єрного зростання від рівня підготовленості особи. Тому однією з форм подальшого розвитку та вдосконалення кадрового забезпечення державного управління можна визначити підвищення рівня та ефективності підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та подальшого професійного навчання кадрового складу органів державного управління, а також безперервність самого навчання на весь час перебування особи на посадах органів державного управління.

Економічний та духовний розвиток будь-якої країни значною мірою визначається здатністю освітніх та наукових закладів задовольняти потреби у високоякісних освітніх та наукових послугах. Невід'ємною складовою кадрового забезпечення повинна бути відповідна мережа освітніх закладів, які можуть як безпосередньо входити до складу тих чи інших органів державного

²² Князев В.М. Наукове забезпечення підготовки адміністративно- управлінської еліти в Україні // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць. – № 2. – Ч. I. – Х.: Вид-во ХарПІ УАДУ, 2012.

управління, так і виконувати відповідну освітню діяльність на їх замовлення. Визначальним у вирішенні цього питання є якість та результативність такого навчального процесу.

4. Наявність декількох видів служб обумовлює виокремлення специфіки кадрового забезпечення щодо кожного з видів служби. На підставі аналізу законодавства країн Західної Європи та США можна виділити асимільовані і диференційовані системи державної служби. В асимільованих системах основні права й обов'язки державних службовців встановлюються нормами трудового законодавства, що поширюються на всіх трудящих. У диференційованих системах організація і функціонування державної служби регламентується спеціальними правовими нормами.

5. Переважання характерних ознак континентальної моделі: підбір та залучення кадрів з розрахунку на їх тривале перебування на державній службі»⁴⁵.

На думку М. Лазарева «комплектування адміністративно-управлінського апарату зокрема залежить від висококваліфікованими політичними діячами та спеціалістами.

В межах управління людським ресурсами кадрова політика, що орієнтована на співробітника, сприяє запровадженню партнерського типу управління, збереженню здатності організації до безперервної професійної освіти та інновацій, у тому числі й оновленню кадрового складу органів державного управління. Але в літературі щодо оновлення кадрового складу державної служби вказується, що Українська держава в аспекті залучення молоді на державну службу, робила акцент на розвитку процедури підготовки фахівців за державним замовленням, зарахування студентів до кадрового резерву, запровадження відбору талановитої молоді на навчання, але жодним чином не вирішувала іншу проблему, пов'язану із залученням випускників

⁴⁵ Скороход Н.М. Особливості підготовки державних службовців у зарубіжних країнах (на прикладі Великої Британії, Німеччини, Франції) // Теорія та практика державного управління. – Вип. 1 (10). – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ Магістр, 2014.

вувів і в цілому молоді на державну службу»²⁵.

Журавльова І.В. зазначає «конкретні форми адаптації зарубіжного досвіду з урахуванням загальних напрямків удосконалення кадрового забезпечення державного управління, що наведено вище, повинні пов'язуватися, в першу чергу, з упровадженням сучасних технологій управління людськими ресурсами. Погодимося, що на сучасному етапі розвитку суспільства здійснюється перехід від методів прямого адміністрування до науково обґрунтованого підходу до управління державними справами, що обумовлює необхідність вирішення таких завдань у системі управління державними службовцями: розвиток менеджерських навичок; забезпечення загального концептуального підходу до оцінки роботи; поліпшення добору та професійного просування; удосконалення планування та управління людськими ресурсами.

Запровадження сучасних технологій управління організаціями, де найбільшою з них можна вважати державу, опосередкування цього виду діяльності сучасною термінологією, яка, виникнувши на Заході, фактично перенесена і для характеристики вітчизняного процесу управління соціальними ресурсами на різних рівнях, призводить до того, що поняття «робота з персоналом» корелює, навіть можна сказати, що заміщується, таким поняттям, як «управління людськими ресурсами». Щодо останнього, то сучасний його стан у світі характеризується такими рисами, що, на наш погляд, повинні впливати на визначення напрямків та форм кадрового забезпечення державного управління. У науковій літературі до сучасних тенденцій розвитку управління людськими ресурсами, що є різновидом адміністративного менеджменту, враховуючи орієнтацію цього аспекту управління на соціально-економічні та соціально-психологічні чинники, відносять:

²⁵ Лазарев М.В. Зарубіжний досвід відбору та перевірки політичної лояльності кадрів на державні посади // Конституційне та муніципальне право, 2012.

- планування людських ресурсів – частина стратегії корпорації (щодо нашого дослідження – держави, а також усієї системи державного управління);
- широке запозичення й адаптація управлінських практик приватного сектора та упровадження елементів конкуренції в публічному секторі, стратегічний характер та значне підвищення активності кадрової політики;
- партисипативне управління (широке залучення персоналу до розробки та прийняття управлінських рішень, врахування індивідуальних особливостей і здібностей людей та типологічних особливостей особистості);
- тенденція до дезагрегування організаційних одиниць у публічному секторі (гнучкість, адаптивність, реактивність та ефективність організації);
- орієнтація на формування робочих груп, де налагоджена взаємна змінюваність персоналу;
- зміщення акцентів з процедур на результат, приділення більшої уваги контролю над кінцевим результатом та імплементація технічного забезпечення й інновацій в управлінні персоналом;
- наявність стандартів та індикаторів ефективності і соціотехнічне конструювання (раціональний взаємозв'язок між соціальною та технічною системами; відтворення робочої сили, забезпечення постійного професійного зростання робітників та покращення якості умов праці);
- корпоративна культура та акцент на підвищенні дисципліни й ощадливості у використанні ресурсів;
- належна правова регламентація трудових відносин, розширення засобів мотивації, покращення умов праці»¹⁷.

У контексті зарубіжного досвіду кадрового забезпечення привертає до себе увагу ще декілька аспектів, які є доволі важливими при подальшому вдосконаленні цього різновиду управлінської діяльності, і яким приділяється значна увага в багатьох країнах.

¹⁷ Журавльова І.В., Пасенко Н.С. Система оціночних індикаторів як інструмент управління якісним складом державного апарату // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць. – № 2. – Ч. I. – Х.: Вид-во ХарПІ УАДУ, 2012.

Дослідник Малиновський В. стверджує «генетичний зв'язок кадрової роботи з організаційно-структурною інституцією (породження самою організацією – державою) обумовлює наявність ризику реалізації її виключно в інтересах організації, повністю ігноруючи необхідність створення відповідних соціальних, економічних і психологічних умов для її персоналу, а також порушення прав, свобод та законних інтересів державних службовців. На необхідності зміщення акцентів у кадровому забезпеченні державної служби в Україні в бік індивідуальних якостей державних службовців вказують і вітчизняні фахівці.

І необхідність уведення цього положення та зміщення акцентів у кадровому забезпеченні в бік індивідуальних якостей державних службовців не є надуманою проблемою. Так, зацентровано увагу на тому, що захисту піддаються права та законні інтереси державних службовців, оскільки можна з упевненістю сказати, що на цей час в Україні фактично відсутні механізми, які були б здатні забезпечити надійний захист державних службовців, їх прав, захищали б їх від неупередженого ставлення з боку вищих осіб. У цьому контексті звертається увага на те, що у країнах сталої демократії функціонують незалежні від будь-яких політичних впливів органи, які відповідають за дотримання правил у сфері державної служби.

Необхідність надання інноваційного характеру сучасному кадровому забезпеченню державного управління, зміщення акцентів з процедур на результат діяльності державних органів вказує на можливість упровадження ще одного, як ми вважаємо, досить корисного аспекту зарубіжного досвіду. Це стосується перспективи передачі виконання частки функцій державних органів іншим особам. Як вказується в літературі, має місце «приватизація функцій державних служб», що знаходить своє вираження завдяки ідеї основних та допоміжних функцій державного органу, передачі їх іншим виконавцям, наприклад, заміна мілітаризованих осіб цивільними або залучення добровольців для виконання певних функцій. Це у Великій Британії базується на концепції «найвищої цінності», що заклала основи діяльності

місцевих органів влади, відповідальних за забезпечення якісних послуг для населення («якщо вони цього не зроблять, це зроблять інші»)»²⁷.

Україна гостро потребує вдосконалення усієї системи державного управління, одним з аспектів якого є потреба у новому відповідному управлінському складі. Фахівці пропонують два шляхи його формування: перший – підвищувати професіоналізм діючих державних службовців, на основі додаткової спеціальної освіти; другий – залучати найбільш ефективних менеджерів з інших, недержавних сфер діяльності. І такий підхід повинен себе виправдовувати. Зміцнення позицій та соціальних і правових гарантій державних службовців здатні істотно підвищити конкурентоспроможність державної служби, що дасть можливість залучати найбільш досвідчених фахівців. Це додатково сприятиме як скороченню штату державних службовців, так і витрат на їх утримання, оскільки залучення менеджерів з інших, недержавних сфер діяльності можливе і на підставі строкового договору для виконання певного обсягу роботи або надання послуг.

На думку Н. Лазарева «питання про використання зарубіжного досвіду відбору та перевірки лояльності кадрів на державні посади виникло у зв'язку з необхідністю забезпечення політичної лояльності громадян до існуючого конституційного ладу, держави та її інститутів. Як вказує автор, хоча політична лояльність повинна бути забезпечена з боку всіх громадян, але в першу чергу це стосується кадрів, які висуваються на державні посади особливо в умовах багатопартійної політичної системи. Автором відзначено те, що у більшості розвинених країн (США, ФРН, Франція) державна служба суворо регламентована та має міцну правову основу, яка служить базою для формування кадрової політики, де серед вимог до державних службовців окремо виділяється політична «нейтральність» та лояльність до політичного режиму. Ця вимога пов'язується з такою гарантією, як їх «незмінність» після

²⁷ Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика: Навч. посібник. – К.: Атіка, 2013.

чергових виборів. Сучасні українські реалії не дають приводу для можливості констатувати забезпечення цього аспекту в межах вітчизняного інституту державної служби.

Одним з центральних аспектів покращення діяльності з кадрового забезпечення державного управління є пошук нових напрямків його реформування. Основним з них і є запровадження сучасних технологій менеджменту, що опрацьовані світовою практикою управління людськими ресурсами. Результатом цього кроку повинне стати не лише підвищення ефективності державної служби, а й у цілому державного управління»²⁵.

²⁵ Лазарев М.В. Зарубіжний досвід відбору та перевірки політичної лояльності кадрів на державні посади // Конституційне та муніципальне право, 2012.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СПЕЦИФІКИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

2.1. Світовий досвід забезпечення розвитку професійної компетентності державних службовців

Необхідність проведення системоперетворювальних реформ, що впливає на результативність системи функціонування суб'єктів державного управління, актуалізує потребу вивчення світового досвіду забезпечення розвитку професійної компетентності державних службовців, зосереджуючись передусім на такому ключовому його інструменті, як організація системи професійного навчання.

Науковець В.В. Богатирець «розглядає як основу професійного навчання державних службовців поєднання професіоналізму та етики, що має сприяти формуванню у державних службовців високої морально-ціннісної складової розвитку, а також розвивати відповідальність, організованість та дисциплінованість. Можна виділити основні моделі професійного навчання: відкриті (Австралія, Канада, США, Великобританія), їх характерні риси: мобільність і конкурентоспроможність державних службовців; вільний доступ до державної служби за умови наявності диплома університету; закриті (Німеччина, Франція, Японія)»⁴.

У проведеному нами дослідженні проаналізовано такі основні моделі розвитку професійної компетентності державних службовців:

- американську;
- європейську;
- східну.

⁴ Богатирець В. Парадигми підготовки державно-управлінських кадрів у зарубіжних країнах як приклад для запозичення для України / В. Богатирець // Освіта регіону. Політологія. Психологія. Комунікації / За ред. В. М. Бебик. – Київ : Україна, 2011.

Американську модель розвитку професійної компетентності державних службовців представляють Сполучені Штати Америки, які протягом багатьох років проводять досить ефективну внутрішню кадрову політику. США активно запроваджує новітні технології для професійного розвитку особистості та займає лідируючі позиції у світових рейтингах розвитку талантів, саме тому необхідно зрозуміти засади та характерні риси забезпечення розвитку професійної компетентності державних службовців цієї країни з метою їх адаптації до системи державного управління в Україні.

Озінська С.М. зазначає «головні принципи діяльності державних службовців у Сполучених Штатах визначає Закон про цивільну службу. Згідно його положень було розформовано Комісію цивільної служби та створено Бюро управління персоналом, Раду з захисту системи заслуг, Федеральну раду з управління трудовими відносинами. Контроль за додержанням Закону про цивільні права було покладено на Комісію з рівних можливостей зайнятості, отже, державні службовці відчували себе захищеними та вмотивованими.

Бюро управління персоналом здійснює забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців у США шляхом призначення державних службовців та стимулювання їх кар'єрного зростання; оцінювання праці державних службовців; заохочення та покарання державних службовців; підвищення кваліфікації державних службовців; а також шляхом вироблення рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом.

Державна служба має 18 категорій розподілення, відповідно до складності роботи, яку виконують професійні державні службовці. Видами державної служби в США є: конкурсна (відбір на конкурсних іспитах – 90%); виняткова (складають агентства, які відповідають за національну безпеку; вони мають привілейований статус, державні службовці цієї категорії виконують роботу, особливо важливу для забезпечення інтересів держави).

Для забезпечення професійного зростання у США функціонують два механізми:

- відбір найкращих кандидатів на підвищення в посаді на конкурсних іспитах;

- щорічне оцінювання діяльності державних службовців. Більше значення має саме щорічне оцінювання, а конкурсні завдання мають менший вплив на професійне зростання. Основна рекомендація, навіть у разі конкурсного відбору, полягає у відмові від письмових або усних тестів»³⁵.

Сполучені Штати займають позиції лідера за рівнем залучення талановитих співробітників.

Забезпечення розвитку професійної компетентності державних службовців в США здійснюється з урахуванням гендерного та етичного вимірів. Характерною рисою цього процесу є спеціальний підхід до гендерних питань: наприклад, серед пріоритетів професійного навчання – тренінги для жінок з метою їх конкурентоспроможності по відношенню до чоловіків³⁸.

Ще одним чинником забезпечення розвитку професійної компетентності державних службовців в США є етичний вимір. Основні механізми етичної системи були впроваджені в державну службу США у відповідності до їх функціонування в бізнесі.

На думку В. Лугового «професійна етика є особливо важливою у США. У 1958 році конгрес США прийняв резолюцію, яка ухвалила етичний кодекс для працівників федеральних служб, а у 1989 році – закон про реформу етичних норм. З 1990 року етичні вимоги до державних службовців було посилено з метою забезпечення чесності та відповідальності державних службовців.

Також діє орган, який відповідає за адміністративно-правовий захист державних службовців – Рада із захисту системи заслуг. Даний орган контролює і застерігає від порушень принципу системи заслуг державних

³⁵ Озірська С.М. Системи державної служби європейських країн: Велика Британія, Україна, Французька Республіка: науково-аналітичне дослідження [Текст] / С.М. Озірська, Ю. Д. Полянський. – К. : Вид-во УАДУ, 2019.

³⁸ Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

службовців і є гарантом забезпечення ефективності діяльності державних службовців. Система заслуг включає набір принципів, які визначають відбір та просування державних службовців по службі відповідно до їх професійних якостей. Рада захищає державних службовців від некоректних вимог керівників, сприяючи ефективній роботі державних службовців, спрямованої на удосконалення функціонування всієї системи державного управління.

Рада з захисту системи заслуг відповідає за забезпечення функціонування державної служби із дотриманням принципів «системи заслуг», які включають: добір і просування на основі здатностей, знань і умінь при справедливому і відкритому змаганні; справедливе і неупереджене ставлення в процесі здійснення управління персоналом незалежно від політичних поглядів, раси, кольору шкіри, релігії, національного походження, статі, сімейного статусу, віку або інвалідності; однакову оплату праці за рівноцінну роботу як на національному, так і на місцевому рівні у поєднанні, поєднуючи із заохоченням; високі стандарти чесної поведінки й захист суспільного інтересу; покращення роботи через ефективне навчання й підготовку; захист службовців від необґрунтованих дій, персонального фаворитизму або політичного примусу; захист державних службовців від покарань за законне розкриття інформації¹⁶.

Забезпечення розвитку професійного потенціалу, в тому числі і професійної компетентості державних службовців безпосередньо залежить від системи державної служби. Для США характерною є контрактна державна служба, що передбачає децентралізовану систему професійного навчання державних службовців. Система державної служби в США є відкритою, за якої державні службовці мають змогу вільно подавати свої кандидатури для участі у конкурсі, а освітнім підґрунтям є технічні та суспільні науки (у той час як в англосаксонській системі переважають гуманітарні та соціальні науки).

¹⁶ Державна служба США. Навчальні матеріали онлайн. URL: http://pidruchniki.com/1931071058792/pravo/derzhavna_sluzhba.

Зміст розвитку професійного потенціалу державних службовців в США базується на дослідженнях потреб державних службовців у знаннях і навичках, що зумовлені кваліфікаційними вимогами до посади. Критерій освіченості є головним для забезпечення професійного навчання.

У США професійне навчання державних службовців здійснюється не в спеціалізованих закладах, як у Польщі чи Франції, а в загальних університетах. Звідси випливає, що окремі коледжі, факультети, які є частинами університетів, здійснюють підготовку майбутніх державних службовців. З 1924 р. академічне навчання у США розпочинається з магістерського рівня і державні службовці повинні спочатку отримати академічну підготовку з державного управління, а вже потім можуть проходити додаткове навчання, одержувати сертифікати та дипломи підвищення кваліфікації більш вузької спеціалізації»²⁶.

Для України досвід США є корисним у контексті системності; програмно-цільової організації професійного навчання; забезпечення постійної участі державних службовців у процесі професійного зростання, стимулювання розвитку професійного потенціалу як шляхом економічного, так і психологічного мотивування. Зазначене забезпечить державній службі в Україні формування професійного, компетентного, результативного та раціонального персоналу.

Європейська модель розвитку професійної компетентності державних службовців є характерною для таких держав, як Норвегія, Нідерланди, Швейцарія, Польща. Однак саме Польща є найбільш доцільним прикладом для України, враховуючи ментальну та історичну спорідненість держав.

Згідно досліджень І.О. Дегтярьової «забезпечення професійного навчання державних службовців Польщі характеризується автономністю і самоврядністю. Після 1998 р. система державної служби Польщі мала на меті

²⁶ Луговий В. Шляхи вдосконалення керівного персоналу державної служби (аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду) / Луговий В. – К.: Видавництво УАДУ, 2019.

забезпечити стратегію, більш адаптивну до норм Європейського Союзу у таких аспектах: забезпечення мотивації та оцінювання, розвитку, відкритості кадрового відбору. У 2005 р. набрав чинності «Акт про державну службу», який передбачав зменшення кількості державних службовців. Управлінські посади були виключені з державної служби з метою залучення на них професіоналів з різних сфер.

Державна служба включає в себе працівників, які підпорядковуються Прем'єр-міністру (тобто центральна адміністрація і воєводства). Варто звернути увагу на умови призначення державних службовців в Польщі: три або більше років роботи в Корпусі державної служби; диплом магістра; володіння, щонайменше, однією з іноземних мов, що є робочими мовами у Європейському Союзі, або однією з таких іноземних мов: арабською, білоруською, китайською, ісландською, японською, норвезькою, російською, українською; виконання визначених процедур (перевірки знань і навичок) відбору на державну службу (проводиться Національною школою публічного адміністрування)» [15].

З наукових досліджень Гошовської В.А. «можна визначити такі дві категорії державних службовців у Польщі:

1) працівники державної служби, які виконують свої функції на основі трудового договору;

2) державні службовці (призначені).

Забезпечення розвитку професійного потенціалу, в тому числі професійної компетентності в галузі державного управління в Польщі характеризується такими ключовими ознаками:

- розробка стратегічної політики управління кадровими ресурсами;
- інвестиції в людський розвиток через професійне навчання та підвищення кваліфікації управлінських кадрів;

¹⁵ Дегтярьова І.О. Досвід державно-громадського управління вищою освітою в Польщі / І.О. Дегтярьова, Л.Л. Прокопенко // Аспекти публічного управління, 2014.

– встановлення гнучкої системи управління людськими ресурсами, яка б відповідала вимогам кадрового добору, тренінгової системи та системи професійного розвитку, щоб вони могли легко адаптуватися до мінливих потреб державного управління, а особливо з огляду на нові концепції ролі держави;

– встановлення системи управління ефективністю діяльності державних службовців, що забезпечує комплекс мотивацій та винагород за підвищення ефективності роботи;

– покращення системи прийняття рішень з метою забезпечення усієї сукупності навичок і можливостей для державних службовців.

Забезпечення розвитку знань, умінь та навичок державних службовців у Польщі варто дослідити через особливості державного регулювання системи професійного навчання. Основними засадами ефективності системи навчання державних службовців Польщі є:

– адміністративне навчання: програма навчання для діючих державних службовців, що була розрахована на 12 місяців і мала на меті надати новим працівникам галузі державного управління теоретичні і практичні навички, незамінні при виконанні їх службових обов’язків;

– навчальні програми: державний службовець міг бути направлений до університету для завершення своєї освіти; дуже часто це залежало від оцінки роботи державного службовця та було ініціативою керівника;

– тренінгові програми: післядипломне навчання, довгострокові та короткотермінові курси (загальні чи професійні), семінари, політичні тренінги та конференції»¹².

¹² Гошовська В.А. Європейські стандарти підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в українських реаліях / В.А. Гошовська // Державна служба та публічна політика: проблеми і перспективи розвитку : щоріч. Всеукр. Наук.-практ. конф. За міжнар. участю (Київ, 27 трав. 2016 р.) / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, С. В. Загороднюка. – Київ : НАДУ, 2016.

Реформування системи професійного навчання мала на меті забезпечення розвитку знань та практичних якостей. Для забезпечення розвитку особистісних якостей передбачався розвиток менеджерської компетентності; етика мала викладатися окремо.

Державні службовці проходять професійне навчання безкоштовно, однак в деяких випадках можуть залучати власні кошти для участі у тренінгах, які не були передбачені для державних службовців. У Польщі професійне навчання державних службовців зорієнтовано на такі основні напрями: прозорість державного управління, вивчення європейських мов, засвоєння нормативно-правової бази ЄС.

З метою покращення якості державної служби, а також для наближення до стандартів Європейського Союзу, такі потреби в професійному навчанні вийшли на перше місце в Польщі: достатні знання іноземних мов; навички відкритого спілкування та роботи з інформацією в електронному форматі; командна робота в державній службі; навички роботи в мережі Інтернет; високий рівень професійної етики; достатні знання польського законодавства та законодавчої бази ЄС ⁴³.

Дослідник Дегтярьова І.О. зазначає «державні службовці, які працюють на посадах вищого рівня, проходять тренінги з лідерства, прозорості державного управління, державних фінансів, здійснення державних закупівель, нормативно-правової бази ЄС, кадрового менеджменту та іноземних мов.

Забезпечення розвитку особистісних якостей державних службовців, зокрема лідерських, у Польщі реалізується на основі етичного кодексу. Етичний кодекс закріплює 5 принципів: служіння народу; надійність; індивідуальний розвиток (навички, підвищення рівня індивідуального

⁴³ Синицина Н. Г. Стандартизація освіти державних службовців в Україні [Текст] : автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / Н. Г. Синицина; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2016.

розвитку); неупередженість та політичний нейтралітет. А основні компетенції, які мають бути характерні гарному лідеру, визначені такі: долучення до процесу формування, безпосередня розробка та втілення принципів та завдань організації; критична оцінка інформації перед формуванням остаточних висновків; формулювання широкої стратегії за допомогою зрозумілих для загалу термінів; забезпечення спільного розуміння того, що має бути досягнуто; розробка та передбачення шляхів внесення змін, продиктованих прискореним темпом розвитку навколишнього середовища»¹⁵.

Для нашої держави важливими є такі положення системи професійного навчання Польщі: нормативно-правова база закріплює основні принципи функціонування системи професійного навчання; система професійного навчання має бути гнучкою, щоб відповідати швидким змінам у суспільстві; ефективність системи професійного навчання співвідноситься із її координацією з боку органів державної влади та тісним зв'язком із інституціями державного управління; система професійного навчання має на меті забезпечення ефективності професійної діяльності державних службовців; пошук різноманітних ресурсних джерел підвищення кваліфікації державних службовців; навички роботи в команді є важливими та необхідними в системі професійного навчання; предметне навчання за галузями роботи державних службовців, а не лише загальне професійне навчання; професійне навчання спрямоване на забезпечення прозорості державного управління, впровадження європейських норм та стандартів, вивчення іноземних мов.

Для аналізу східної моделі розвитку професійної компетентності державних службовців було обрано Японію, де ефективність державного управління засвідчує сильна позиція на світовій арені, а також рівень розвитку країни.

¹⁵ Дегтярьова І.О. Досвід державно-громадського управління вищою освітою в Польщі / І.О. Дегтярьова, Л.Л. Прокопенко // Аспекти публічного управління, 2014.

На думку В. Богатирець «в Японії зауважують, що потенціал не є особливою здатністю, якою наділені тільки одиниці. Коли кожен співробітник високо мотивований і використовує свій потенціал, це створює сприятливий клімат і підіймає життєвий тонус всередині інституції.

Державні службовці повинні відчувати в своїй діяльності радість та мотивацію. Управління, яке приносить щастя співробітникам, є вищим стилем управління, при якому керівництво поважає своїх підлеглих і таким чином максимально розкриває їхній потенціал, підвищуючи ефективність діяльності організації. Для втілення в життя даного стилю управління в Японії культивується ідея, що не варто недооцінювати природу людини.

Однією з головних переваг управління в японському стилі є його орієнтація на забезпечення розвитку людських ресурсів і технологій з точки зору довготривалої перспективи за умови, що інституція продовжує існувати протягом значного проміжку часу. Практика довготривалої зайнятості забезпечує наявність кваліфікованого персоналу і мотивує кожного співробітника працювати і залишатися творчим та інноваційним. Даний стиль управління пов'язаний з ідеєю, що зростання інституції йде на користь співробітникам. Цінуючи та поважаючи своїх співробітників, установи можуть посилювати відчуття приналежності співробітників до них і мотивацію, а також формувати середовище, в якому працівники з душевним спокоєм зможуть присвятити себе роботі. За умов, коли співробітники працюють у подібному позитивному середовищі і повністю віддають себе роботі, підвищується ефективність діяльності всієї організації.

Також, японська модель розвитку професійної компетентності передбачає створити характерну компетентність інституції, яка базується на добровільних зобов'язаннях співробітників. Такі компетенції можна отримати від працівників, які можуть створювати нові диференціації, а також методи управління, які можуть привернути увагу до їх потенціалу і мотивувати співробітників стати найкращими. Кожна людина має природне бажання своєю важкою працею зробити свій вклад у зростання інституції, в якій вона

працює. Але, щоб заохочувати державних службовців і задовольняти їх природне бажання, інституція бере на себе обов'язок створити сприятливу атмосферу, якої потребують робітники, середовище, в якому вони можуть здійснювати свою діяльність з радістю, з ентузіазмом долаючи труднощі і відчуваючи особистісне зростання. Щоб створити такі умови працівникам, організації мають сприяти створенню клімату, в якому люди можуть активно виконувати поставлені завдання. Для цього необхідно чітко визначити місію та мету інституції»⁴.

Отже, за японською практикою забезпечення розвитку професійної компетентності, необхідно зосередити увагу на внутрішньому світі людини, її потребах, як внутрішніх, так і зовнішніх, і враховувати особистісні характеристики для визначення специфіки її роботи. Також, важливо, щоб мета і цінності інституції співпадали з метою та цінностями її працівників і були розраховані на довготривалу перспективу.

Таким чином, проаналізувавши основні моделі розвитку професійної компетентності державних службовців дає нам змогу систематизувати їх риси, виокремивши загальне та особливе. Так, до загального можна віднести:

- системність: максимізація професійного потенціалу державного службовця для досягнення успіху організації потребує системного підходу в розвитку кар'єри;

- наявність системи мотивацій.

До особливого відноситься:

- програмно-цільова організація підвищення професійної компетентності державних службовців та визначення професійного потенціалу через особистісний потенціал людини в американській моделі розвитку професійної компетентності державних службовців;

⁴ Богатирець В. Парадигми підготовки державно-управлінських кадрів у зарубіжних країнах як приклад для запозичення для України / В. Богатирець // Освіта регіону. Політологія. Психологія. Комунікації / За ред. В. М. Бебик. – Київ : Україна, 2011.

– базування на засадах розвитку лідерства за допомогою тренінгової системи; гнучкості системи управління людськими ресурсами; орієнтація на розвиток інтелектуального та емоційно-психологічного потенціалу в європейській моделі розвитку професійної компетентності державних службовців;

– необхідність розвитку внутрішнього світу людини на ціннісній основі як основа східної моделі розвитку професійної компетентності державних службовців.

2.2. Організаційно-правове забезпечення і формування кадрового потенціалу як складова інноваційного розвитку

В Україні за роки незалежності, незважаючи на соціальні, економічні та політичні негаразди, визначені засади формування кадрового потенціалу держави, зокрема у сфері державної служби. Вони здійснюються на принципах, які характерні для незалежної, демократичної, соціальної, правової держави. Водночас процес розвитку та подальшого формування державного управління, в основу якого покладено продовження реформування його механізму, вказує на те, що пов'язане із цим зростання чисельності державних службовців повинно з кількісної характеристики перерости в якісну. Зазначимо - це може мати місце лише при одночасному реформуванні самого інституту державної служби, форм та методів здійснення державного управління та реалізації функцій держави.

Розглянемо правове забезпечення формування кадрового потенціалу нашої держави на прикладі формування кадрового потенціалу державної служби. Розвиток державної служби за останній період пов'язаний в першу чергу із процесом професіоналізації кадрового корпусу державної служби, але вести мову про сформованість нової генерації державних службовців, яка б утворила національну управлінську еліту, ще рано. Прогнозовано, це можливо статися не раніше, ніж через п'ять – сім років. Стримуючим фактором є проблеми пов'язані в основному з недоліками у формуванні кадрового

потенціалу державної служби. Пріоритетним напрямом вдосконалення державної служби має стати формування високоякісного кадрового потенціалу, завдяки якому належним чином реалізовуватимуться поставлені перед державною службою завдання та цілі. Головним спрямуванням сучасної діяльності із підготовки державних службовців, яка, як відмічають фахівці, за змістом є системою освіти державних службовців з пріоритетом умінь та навичок над знаннями, повинна стати її трансформація у модель випереджаючої, інноваційної, професійно-особистісно-орієнтованої освіти. Метою її виступає проблемно-орієнтований професіоналізм, компетентність і ефективність фахівця ⁴⁷.

Тимочко Н. О. зазначає «поняття «інновація» в науці тлумачиться у двох аспектах: 1) вкладення коштів в економіку, що забезпечує зміну техніки та технології; 2) нова техніка, технологія, що є результатом досягнень науково-технічного прогресу» ⁴⁶. Обов'язковим елементом є фінансування проектів розвитку економіки для досягнення прогресу у сфері науки, техніки і технологій.

На думку Найдюк В. С «в сучасних дослідженнях вітчизняних та іноземних науковців термін «інноваційний розвиток» застосовується тоді, коли йдеться про відповідний тип розвитку. На макрорівні проводяться дослідження щодо механізму реалізації науково-технічного прогресу. Під час економічного розвитку країни, регіону, формування знаннєвої економіки, пошуку нових джерел економічного зростання, побудови державної інноваційної моделі розвитку. Економічне процвітання країни неможливе без якісних кадрів, які на висококваліфікованому рівні виконують свої службові обов'язки на благо суспільства.

⁴⁶ Тимочко Н. О. Економічна історія України [Текст] : навч. посіб. / Н. О. Тимочко. – К.: КНЕУ, 2015.

⁴⁷ Харченко О. А. Реформування системи професійного навчання державних службовців в Україні в контексті досвіду країн Східної Європи та пострадянського простору [Текст] : автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / О. А. Харченко; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Д., 2019.

Інноваційний розвиток є явищем чітко структурованим, де кожен складовий елемент окремо має своє призначення, проте в сукупності вони мають спільну єдину мету, внаслідок чого перебувають у постійній взаємодії.

Інноваційний розвиток кадрів державної служби повинен охоплювати максимально можливу кількість аспектів по вдосконаленню ефективності їх діяльності, що приведе до забезпечення реального результату, який наблизить Україну до правової та соціальної держави і громадянського суспільства»³⁴.

Інноваційний розвиток має прямий зв'язок від трудового потенціалу держави, суспільства та, що особливо важливо, самих працівників¹⁸.

Стосовно заходів державного регулювання зайнятості, то В. С. Васильченко розділяє їх за напрямом, об'єктами, формою, характером впливу, його рівнем та змістом, а також джерелами фінансування: 1) за об'єктами впливу – різноманітні соціальні чи професійні групи населення, а так само трудові відносини та їх складові частини (оплата праці, тривалість робочого часу, умови праці, тривалість відпустки); 2) за напрямками впливу заходи зменшення / збільшення пропозиції (попиту на ринку праці), впливу на якісну та кількісну структуру попиту та пропозиції робочої сили; 3) за джерелами фінансування – держбюджет, позабюджетні кошти, кошти Фонду сприяння зайнятості, кошти громадських, благодійних та комерційних організацій; 4) за формою впливу – прямі та непрямі; 5) за характером впливу – заохочувальні, обмежувальні, захисні та заборонні методи регулювання; 6) за змістом – економічні (підтримка економічно доцільних робочих місць, організація громадських робіт, спеціалізоване інвестування для створення нових робочих місць, підтримка малого та середнього бізнесу), адміністративні

¹⁸ Згалат-Лозинська Л. О. Економічний механізм ефективного використання трудового потенціалу за умов формування ринкових відносин [Текст] : автореф. Дис. канд. екон. наук : 08.02.03 / Л. О. Згалат-Лозинська; Наук.-дослід. екон. ін-т. – К., 2012.

³⁴ Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств [Текст] / В. С. Найдюк // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013.

(зменшення пенсійного віку й тривалості робочого періоду, встановлення додаткових відпусток та соціальних гарантій, обмеження кількості робочих місць і можливостей сумісництва для однієї людини) та адміністративно-економічні; 7) за рівнем впливу – загальнодержавні, регіональні, галузеві, внутрішньо фірмові.

Необхідністю вдосконалення поняття державної служби полягає не тільки дійсності, але й виражало характерні риси державної служби. До побудови якої в Україні прагне законодавець, і пояснюється наявність численних визначень вказаного поняття з різних аспектів, у різних сферах дослідження, з різними акцентами у розкритті сутності державної служби.

Аналіз проблем понятійно-категоріального апарату державної служби дозволяє виокремити чотири основні аспекти, які відзначаються переважною більшістю дослідників державної служби: соціальний, політичний, правовий та організаційний. Важливість соціального змісту державної служби відзначається практично всіма дослідниками цієї проблематики ^{6 37}.

В. Я. Малиновський відзначає «становлення правової, демократичної української держави неможливе без становлення якісно нового інституту державної служби. У процесі розвитку держави в цьому напрямку кардинально змінюється призначення й державної служби. На думку вченого, державну службу слід розглядати не тільки як державно-правовий, а й як соціальний інститут багатофункціонального призначення. Об'єктивна природа цього соціального інституту зумовлена природою і призначенням демократичної, правової держави, в якій статус, цілі та завдання державної служби є похідними від інтересів, цілей, завдань і волі соціуму. Державні службовці реалізують у такій державі соціальну функцію, а не панують над народом. Головною рисою сучасної державної служби є пріоритет прав та інтересів особи зі зміною співвідношення державного і власного інтересів на

⁶ Буряк П. Ю. Економіка праці й соціально-трудові відносини, 2004.

³⁷ Петюх В. М. Ринок праці [Текст]: навч. посіб. [для самот. вивч. дисц.] / В. М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2020.

користь останнього. Державна служба забезпечує виконання місії сучасної держави - служби суспільству. Політика, законотворчість, правоохорона та інші головні компоненти держави - усе це інструменти служби держави суспільству. Державна служба об'єднує їх»²⁹.

М.В. Лазарев «досліджуючи юридичну природу державної служби, вважає, що вона є складною цілісною системою. Її державно-правова форма, адміністративно-правовий і процесуальний механізми реалізації базуються на дії соціальних функцій, соціальній природі та визначаються ними. Державна служба має такі аспекти: політичний - ланка, що пов'язує громадян із державою; юридичний - практичне виконання посадових обов'язків та повноважень у державному апараті; соціальний - здійснення цілей та функцій держави в суспільстві»²⁵.

І. П. Греков стверджує «роль державної служби у функціонуванні держави та суспільства визначається функціями, які мають саме соціальний характер. Це функція соціальної організації, функція соціальної комунікації, функція соціальної інформації, функція контролю, функція регулювання та виховна функція. У політичному аспекті державна служба - це діяльність щодо реалізації державної політики, спрямована на досягнення вироблених спільними зусиллями усіх політичних сил державно-політичних цілей і завдань у суспільстві та державі. У цьому ключі державна служба - найважливіший фактор стабільності в суспільстві, адже від ефективності її функціонування залежить стабільність суспільних відносин. У соціологічному аспекті державна служба - це практична реалізація функцій держави, компетенції державних органів. У цьому сенсі важливим є виявлення міри ефективності державної служби, практики і проблем її функціонування»¹⁴.

¹⁴ Греков І. П. Особливості правового регулювання праці державних службовців [Текст]: дис. канд. юрид. наук: 12.00.05 / Греков Ігор Петрович. – Х., 2013.

²⁵ Лазарев М.В. Зарубіжний досвід відбору та перевірки політичної лояльності кадрів на державні посади // Конституційне та муніципальне право, 2012.

²⁹ Малиновський, В. Я. Державне управління [Текст]: навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – Луцьк: Вегеса, 2020.

У цьому і полягає соціальний характер державного управління і державної служби. Відтак, об'єктивна природа державної служби як соціального інституту обумовлена зміненою природою і призначенням нової демократичної та правової держави. Державні службовці у соціальній державі реалізують соціальну функцію, а не підносяться над народом. У цьому і полягає природа державної служби як соціального інституту. Головною сутнісною рисою сучасної державної служби повинен стати пріоритет прав та інтересів особи.

Гаращук В. М. звертає увагу «головний критерій виокремлення сутності державної служби полягає в її основному призначенні – професійно і компетентно реалізовувати функції державного управління у сфері організації та регулювання суспільних відносин. Реалізація завдань та функцій держави – це функціональне призначення державної служби. Сутність державної служби має соціальну обумовленість, оскільки переслідує суспільно корисні цілі й завдання, що полягають у служінні народним інтересам.

Отже, виступаючи елементом державно організованого суспільства, державна служба має ряд особливостей, притаманних їй як соціальному інституту. По-перше, вона представляє сферу професійної діяльності. Усім своїм змістом, формами і методами діяльність державних службовців спрямована на забезпечення повноважень державних органів. По-друге, як об'єднуюча ланка між державою і громадянським суспільством державна служба покликана захищати права, свободи й законні інтереси учасників суспільних відносин. Конституційне положення про те, що людина, її права та свободи є найважливішою цінністю, виступає визначальним стрижнем у діяльності державних службовців незалежно від службово-посадового статусу. По-третє, державна служба як суспільне явище являє собою щось більше, ніж діяльність державних службовців та органів управління. Це своєрідна форма відображення суспільних зв'язків і відносин, показник ступеня гуманності та існуючих у суспільстві порядків. По-четверте, державна служба не просто віддзеркалює суспільні зв'язки та відносини. Вона має

соціальну орієнтацію, спрямовану на наближення конституційного ідеалу правової демократичної держави до об'єктивної реальності. По-п'яте, державна служба – це не лише соціально-правова, а й етична система. Формуючи правосвідомість громадян, вона разом з тим є носієм необхідної моралі, моральних цінностей, орієнтує державних службовців та громадян на дотримання моральних норм, правил людського співжиття»¹⁰.

Слід виокремити такі її основні ознаки: 1) здійснення на професійній основі; 2) здійснення державними службовцями; 3) здійснення діяльності на виконання завдань та функцій держави; 4) покликана захищати права, свободи й законні інтереси учасників суспільних відносин.

Зміст державної служби має бути якнайповніше врахований законодавцем при обранні напрямів її реформування, має бути повноцінно розкритий у системі правових положень, якими регулюється державна служба.

Державна служба визначається як професійна діяльність державних службовців з підготовки пропозицій щодо формування державної політики, забезпечення її реалізації та надання адміністративних послуг, слід відмітити такі нюанси. По-перше, слід погодитись із тим, що державна служба представляє собою професійну діяльність державних службовців. По-друге, законодавець, розкриваючи поняття державної служби, вірно зазначив, що воно зводиться не лише до реалізації державної політики, але, як було відзначено вище, вона має «бути виразником інтересів усього народу і служити усьому народові», а відтак, і повинна брати участь у формуванні державної політики, зокрема, шляхом здійснення діяльності з підготовки пропозицій щодо її формування.

«Важливими у формуванні кадрового потенціалу є нормативно-правові акти по підвищенню їх професійної кваліфікації. Приміром, Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних

¹⁰ Гаращук, В. М. Контроль та нагляд у державному управлінні Х.: Фоліо, 2012.

адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» закладено основу формування кадрового потенціалу в умовах інноваційного розвитку. Так, визначено, що система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації покликана задовольнити потреби органів державної влади у високопрофесійних та висококультурних працівниках, здатних компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам» [40].

«Також важливе значення має підготовка державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування як здобуття освіти освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста або магістра, а також навчання в аспірантурі, докторантурі, інших навчальних закладах або наукових установах за спеціальностями, спрямованими на провадження професійної діяльності

Перепідготовка державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування – отримання спеціальності за напрямом підготовки «Державне управління» і за спеціальностями, спрямованими на провадження професійної діяльності на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування, на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та набутого практичного досвіду. Підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування розглядається як навчання з метою оновлення та набуття умінь, знань, навичок і здатності виконувати завдання та обов'язки, необхідні для провадження професійної діяльності на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування. На основі цього бачимо, що система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації відіграє першочергову роль у становленні потенціалу кадрів як складової інноваційного розвитку. Ця

⁴⁰ Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України 06.02.2019 №106 (чинний) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF>.

система повинна забезпечувати можливість сформувати з будь-якого працівника у державній службі максимально ефективного, сприяти його професійному та кар'єрному розвитку.

Особливе місце відіграє Концепція реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Значення її для інноваційного розвитку формування потенціалу кадрів полягає у тому, що на законодавчому рівні було визначено проблеми діючої системи підвищення кваліфікації, а саме: 1) неврегульованість питань щодо визначення статусу навчальних закладів, що належать до системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування та забезпечують підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад; 2) невідповідність наявних програм підвищення кваліфікації вимогам щодо діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування; 3) відсутність механізму залучення депутатів місцевих рад до підвищення кваліфікації; 4) відсутність прямого взаємозв'язку між підвищенням кваліфікації та кар'єрним зростанням.

Також надзвичайно важливу роль в інноваційному розвитку кадрів компетентності державних службовців розроблений з метою забезпечення державних органів, або їх апарату висококваліфікованими працівниками, здатними компетентно і відповідально виконувати управлінські функції. При цьому підвищення рівня професійної компетентності державного службовця проводиться у формі професійних програм, спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, стажування, в інших формах за процедурою, визначеною цим Порядком, та шляхом навчання, у тому числі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації у відповідних вищих навчальних закладах згідно із законодавством. Науковий та практичний інтерес викликає те, що необхідність підвищення рівня професійної компетентності державного службовця визначається його безпосереднім керівником і службою персоналу

державного органу за результатами щорічного оцінювання службової діяльності»⁴¹. Таким чином, на останніх покладено безпосередній обов'язок контролювати стан кваліфікації державного службовця, його компетенції у процесі виконання повсякденних службово-трудова обов'язків.

Отже, нормативно-правові акти у сфері інноваційного розвитку кадрового потенціалу останніми роками стають більш наближеними стандартам європейських країн, внаслідок чого підвищується соціальний рівень державних службовців, а також авторитет і престиж державної служби.

Незважаючи на позитивні моменти, в сучасних умовах інноваційного розвитку кадрів існує ряд проблем реформування законодавства у цій царині: 1) проблематика систематизації та уніфікації законодавства; 2) проблематика колізій норм права, що регулюють інноваційний розвиток кадрів; 3) неоднозначність та неоднаковість викладення норм права у цій сфері; 4) проблема невідповідності більшості норм законодавства реальним суспільним процесам, виключно декларативний характер таких норм, відсутність механізмів їх реалізації; 5) невідповідність норм права загальноприйнятим світовим нормативно-правовим актам. Важливість та актуальність забезпечення перебування на посадах державних службовців належним чином підготовлених осіб, які володіють достатніми та необхідними знаннями для здійснення управлінської діяльності в різних галузях економіки, не викликає сумнівів, адже від цього безпосередньо залежить якість та ефективність самого державного управління. У цьому контексті слід погодитися із Н. Г. Синициною, що розвиток державного управління і навчання фахівців органічно взаємопов'язані⁴³.

⁴¹ Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у навчальних закладах за державним замовленням Національного агентства України з питань державної служби: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 19.04.2017 №86 (чинний) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0832-17>.

⁴³ Синицина Н. Г. Стандартизація освіти державних службовців в Україні [Текст] : автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / Н. Г. Синицина; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, 2016.

Важливим напрямом вдосконалення кадрового потенціалу державної служби є розробка всесторонньої класифікації державних службовців. Теоретичне значення класифікації державних службовців полягає в тому, що вона дає можливість проникнути в сутність апарату державної служби, виявити фактори, які впливають на правове регулювання праці будь-якої категорії державних службовців. У свою чергу, практичний аспект цього процесу виражається у диференційному підході до аналізу правового статусу різних видів державної служби, а отже, й вирішення ряду практичних питань, зокрема, підвищення ефективності їхньої діяльності, забезпечення їхньої чіткої взаємодії з іншими видами органів.

Дослідник Васильченко В. С. «класифікація взагалі є певною систематизацією знань про об'єкти, що класифікуються, або систематизацією самих об'єктів (предметів, явищ, властивостей). При цьому класифікація здійснюється з урахуванням формально-логічних правил поділу обсягу понять. Слід відзначити, що, на нашу думку, в основі розробки системи державної служби взагалі лежить саме метод класифікації посад. Система класифікації посад є важливим інструментом функціонування інституту державної служби. На підставі класифікації посад здійснюється:

- визначення професійних вимог, обов'язків, обсягу повноважень та відповідальності службовців;
- встановлення критеріїв для рівнів оплати праці;
- встановлення ієрархічних рівнів між різними категоріями службовців;
- стимулювання ефективної діяльності службовців через можливість службового просування та матеріального забезпечення; упорядкування структури державної служби;
- створення стандартної термінології для функцій управління персоналом;
- захист службовців від політичних і персональних впливів при вступі на роботу;

– зміна політичної чи персональної кон'юнктури та визначення рівня їх матеріального забезпечення»⁸.

Наявність належного правового гарантування є запорукою високопрофесійної праці державного службовця, оскільки за умов дійсного гарантування належної реалізації встановлених у законодавстві трудових прав кожний державний службовець має бути задоволений своєю роботою буде намагатися підвищувати рівень свого професіоналізму, виконавську дисципліну та буде розраховувати на тривалу, аж до досягнення пенсійного віку, трудову діяльність у державних органах.

Юридична відповідальність державних службовців – це такі наслідки, які мають насамперед правовий характер, наприклад, позбавлення матеріального або морального блага, обмеження тих чи інших прав. Юридична відповідальність державних службовців настає за невиконання або неналежне виконання своїх обов'язків, встановлених нормами права³⁶.

Загальновизнаним серед науковців є те, що державні службовці за здійснення протиправних вчинків можуть притягуватися до дисциплінарної, адміністративної, матеріальної, цивільної чи кримінальної відповідальності.

⁸ Васильченко В. С. Державне регулювання зайнятості. К.: КНЕУ, 2013.

³⁶ Павленко П. І. Правовий статус службовця органів внутрішніх справ: проблеми загальної теорії [Текст]: дис. канд. юрид. наук : 12.00.01 / П. І. Павленко. – Д., 2013.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

3.1. Проблеми мотивації державних службовців та підвищення рівня їх професійної компетентності з урахуванням зарубіжного досвіду

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців стає досить актуальним в умовах глобалізації та посткомуністичної трансформації суспільства і влади. Формування освітніх цілей здійснюється на міждержавному рівні, що змушує країни орієнтуватися на світові стандарти освіти.

Вивчення тенденцій розвитку освіти свідчать про широке впровадження в педагогічній практиці багатьох країн компетентнісно орієнтованої освіти, яка сприяє набуттю слухачами життєво важливих (ключових) компетентностей²⁴. Мається на увазі вміння оперувати знаннями та технологіями, що задовольняють потреби інформаційного суспільства, та бути готовим пристосовуватись до нових умов, навчаючись протягом усього життя. Даний підхід потребує врахування як об'єктивних чинників впливу на професійний розвиток державних службовців (необхідність професійно розв'язувати нові державно-управлінські завдання), так і суб'єктивних, що пов'язані із ціннісною орієнтацією та мотивацією до змін.

На початку ХХІ ст. в нашій державі було здійснено ряд досліджень щодо застосування моделі та профілів компетентностей для управління персоналом у системі державної служби (А. Вишневський, Т. Мотренко, В. Сороко, О. Хмельницька та ін.). Компетентність вони розглядають як вимірюване вміння, здатність, знання або поведінкова характеристика, необхідна для

²⁴ Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: бібліотека освітньої політики / під заг. ред. О.В. Овчарук, 2004.

успішного виконання певної роботи ⁵.

У їх наукових працях передбачається, що компетентність – головна цінність, на якій засноване сучасне управління персоналом на державній службі в розвинутих державах.

Одним із головних чинників підвищення рівня професійної компетентності державних службовців є мотивація, яку можна визначити як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають державного службовця до здійснення діяльності, задають межі й форми цієї діяльності та надають їй спрямованості, яка орієнтується на досягнення поставлених цілей. Водночас доцільно зазначити, що єдиного тлумачення поняття мотивації в державному управлінні не існує. Відповідну їх систематизацію здійснив В. Бондар стверджує «що мотивація як механізм підвищення ефективності державного управління має комплексний характер та тісні зв'язки з механізмами державного управління – політичним, економічним, соціальним, організаційним, правовим. Науковець наголошує на необхідності інтегрального підходу з урахуванням динаміки системи мотивації» ⁵. На наш погляд, саме зазначений підхід з урахуванням процесуального, структурного, системного та функціонального підходів є доцільним для мотивації державних службовців до підвищення рівня їх професійної компетентності. Варто врахувати й думку Л. Артеменко, яка вважає, що мотиваційний механізм державного управління є особливим явищем, оскільки не має чітко визначеної структури-носія, тому він відкидається або спотворюється всіма ланками державного управління ². За змістом та спрямованістю методи мотивації можуть бути поділені на адміністративні, соціально-економічні та морально-психологічні.

² Артеменко Л.В. Мотиваційний механізм у державному управлінні: поняття та структура / Людмила Артеменко // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. - Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003.

⁵ Бондар В.Д. Мотивація діяльності органів місцевого самоврядування: поняття та основні теоретичні положення / В.Д. Бондар. URL: www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=435.

Аналіз зарубіжної літератури показав, що і в інших посткомуністичних країнах у наукових працях «відсутні розробки системних програм розвитку й удосконалення професійної компетентності, не містяться шляхи підвищення трудового потенціалу шляхом мотиваційного втручання»⁹.

Саме тому, необхідно проаналізувати існуючих в Україні проблеми щодо мотивації державних службовців до підвищення рівня професійної компетентності та виробити пропозиції на основі комплексного підходу.

Дослідження нормативно-правової бази забезпечення професійної підготовки державних службовців свідчить про еволюцію підходів до проблематики вдосконалення рівня професійної компетентності державних службовців, враховуючи європейську практику.

«Для державних службовців передбачено обов'язкове підвищення рівня професійної компетентності та можливість зробити це за рахунок державних коштів. Право на державну службу громадяни України мають з урахуванням вимог щодо рівня професійної компетентності, напрямку підготовки (спеціальності). Вимоги до рівня професійної компетентності особи, яка претендує на зайняття посади державної служби, сформульовано з урахуванням рівня посад та специфіки діяльності відповідного органу влади. Передбачено можливість випробування під час призначення на посаду з метою підтвердження відповідності рівня професійної компетентності державного службовця вимогам профілю професійної компетентності відповідної посади державної служби, а при призначенні особи на посаду державної служби вперше встановлення випробування є обов'язковим.

На законодавчому рівні чітко врегульовано питання підвищення рівня професійної компетентності державного службовця. Керівник державної служби у межах витрат, передбачених на утримання відповідного державного органу, забезпечує організацію професійного навчання державних

⁹ Вишневський А. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби / А. Вишневський, О. Хмельницька // Вісн. держ. служби України, 2014.

службовців, підвищення кваліфікації державних службовців на робочому місці або в інших установах (організаціях), а також має право відповідно до закону закуповувати послуги, необхідні для забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців, у підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності, фізичних осіб»³⁸.

Аналізуючи закон «підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки. Про необхідність професійного навчання державного службовця вирішується його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності. А державні службовці, призначені на посаду державної служби вперше, зобов'язані проходити професійне навчання протягом року з дня призначення.

Для підвищення рівня професійної компетентності державного службовця може здійснюватися його стажування з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном.

Важлива роль у системі підвищення кваліфікації державного службовця відаодиться службі управління персоналом, яка узагальнює потреби державних службовців у підготовці, перепідготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби. Разом із службою управління персоналом державний службовець за результатами оцінювання службової діяльності складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, яку погоджує його безпосередній керівник та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює»³⁸.

Важливо, що в діючому законі про державну службу передбачено

³⁸ Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

новації у сфері оплати праці державних службовців, згідно з якими за результатами роботи та щорічного оцінювання службової діяльності державним службовцям можуть встановлюватися премії. До премій державного службовця належать:

- 1) премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності;
- 2) місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу;
- 3) місячна або квартальна премія за належне виконання умов контракту про проходження державної служби (у разі укладення).

Зазначене вище, на нашу думку, має збільшити імідж посад державних службовців та їх конкурентоспроможність на ринку праці. Однак у діючому законодавстві не передбачено норм, які б безпосередньо пов'язували кар'єрне зростання державних службовців та фінансове і матеріальне забезпечення з рівнем їх освіти та підвищенням кваліфікації. Також не передбачено можливості доплати за науковий ступінь та знання іноземних мов.

На наш погляд, нове законодавство про державну службу повинне враховувати необхідність підвищення мотивації державного службовця, у тому числі й до постійного підвищення рівня його кваліфікації. Доцільно було б передбачення вимоги вищої спеціальної освіти для зайняття певних посад вищого та середнього рівня на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування та гарантувати отримання матеріальної компенсації за умови зростання рівня професійної компетентності.

З метою забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні створено систему, яка включає Національну академію державного управління при Президентові України та її регіональні інститути, 29 навчальних закладів, які здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю «Державна служба» та 33 галузевих заклади післядипломної освіти. Однак, як дуже часто наголошували вчені та визнавали офіційні органи, зокрема Національне агентство з питань державної служби України, діюча система має здебільшого інформаційний або академічний

характер, їй не вистачає динамічності та практичної цілеспрямованості щодо здобуття державними службовцями певних навичок, необхідних для виконання службових обов'язків.

Задля вдосконалення професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 року № 974-р схвалено Концепцію реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, спрямовану на створення системи підвищення кваліфікації, спроможної забезпечити рівень професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, достатньої для ефективного виконання покладених на них законодавством повноважень з урахуванням принципів обов'язковості, випереджувального характеру, плановості, безперервності (упродовж проходження служби чи здійснення відповідних повноважень), цілісності, наступності, інноваційного характеру навчання, індивідуалізації та диференціації підходів до нього.

Також, варто зазначити, що заплановане впровадження нових освітніх технологій не супроводжується пропозиціями щодо стимулювання викладачів з урахуванням їх роботи над новими курсами, переважно дистанційними, що потребує значних витрат часу та сил і набуття нових знань та вмінь.

Таким чином, мова має йти про комплекс заходів. Варто погодитися із пропозиціями вчених щодо необхідності впроваджувати та реалізувати такі організаційно-педагогічні умови підвищення рівня мотивації державних службовців до навчання, як зростання значення інтерактивних форм навчання, оптимізація змісту навчальних програм, чітке спрямування навчального процесу на поліпшення якості трудової діяльності, створення позитивної атмосфери навчального спілкування, неперервність і послідовність курсового навчання тощо ⁴⁴.

Дуже важливим є психологічний фактор, а саме сприйняття державними службовцями своєї професії та перспектив кар'єрного зростання і пенсійного забезпечення. На жаль, в нашій державі сформоване стійке негативне ставлення більшої частини населення до влади, державної служби та державних службовців. Підтвердженням зазначеного є ряд публікацій у засобах масової інформації, у яких ідеться, зокрема, про «армію чиновників усіх мастей, що жує хліб з маслом на народні гроші і зростає, мов на дріжджах», «необхідність укоротити голову гідри бюрократії», «мафію з портфелем», а також про те, що «паралельно із роздуванням штатів зростає маса різних пільг та привілеїв», «на зекономлені від скорочення кількості «государевих людей» гроші, мабуть, можна побудувати нову країну» тощо⁵⁰. Зазначені емоційні та необгрунтовані вислови й висновки цілеспрямовано впливають на формування громадської думки, стаючи демотиватором для державних службовців.

Українські вчені на основі аналізу відомих теорій мотивації виділяють зовнішні та внутрішні фактори мотивації державних службовців до навчання. Так, Н. Калашник зазначає «зовнішніх факторів, які впливають на процес самоосвіти професійної діяльності державних службовців, більше, ніж внутрішніх, однак кожен із внутрішніх факторів є сильнішим за будь-який зовнішній через особисту значущість для працівника, що потрібно враховувати»¹⁹.

Українські науковці та вчені (В. Міляєва та ін.) зауважують також на важливості психологічного чинника навчання державних службовців. Слід урахувати погляди М. Ярмистого «в сучасних умовах розвитку державної

¹⁹ Калашник Н.С. Мотивація та демотивація самоосвіти державних службовців у розвитку людського потенціалу державного управління / Н.С. Калашник // Теорія та практика держ. упр.: зб. наук. пр. – Х. : Магістр, 2012.

⁴⁴ Сікорака Л. Мотивація до навчання в системі підвищення кваліфікації державних службовців /Л. Сікорака. URL: center.kr-admin.gov.ua/print.php?q=Elibr/23.html.

⁵⁰Ярмистий М. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців / М. Ярмистий. URL: www.cprk.cv.ua/124.php.

служби відбувається психологічна переорієнтація службовців, де соціальна компетенція, як основна умова їх діяльності з визначальним мотивом – бажання принести користь суспільству і людям, узгоджується з мотивами власної реалізації в системі державної служби та з прагматичним підходом зробити кар'єру»⁵⁰.

На погляд Н. Алюшиної, пізнавальна мотивація державного службовця тісно пов'язана з його професійними потребами: «Він цінує можливість свободи вибору змісту, форм подання і рівня складності навчального процесу»¹. Психологічна мотивація полягає в усвідомленні державним службовцем необхідності та важливості своєї праці, засвоєння нових знань, технологій і вмінь для успішного виконання поставлених завдань. Вагоме значення має підтримка керівництвом таких прагнень державних службовців та створення умов для навчання. Суттєву роль має й уважне ставлення викладачів та їх здатність прийти на допомогу, що є важливим в умовах запровадження дистанційної освіти. В свою чергу, як зазначає Н. Алюшина, мотиваційний та емоційний складові навчання часто стає причиною відмови державних службовців від навчання, зокрема дистанційного, так як нові труднощі виявляються сильнішими від наявної мотивації.

Як стверджує В. Щегорцова, узагальнюючи напрацювання науковців у сфері державного управління з питань мотивації, процес підвищення кваліфікації має здійснюватися з урахуванням перспектив розвитку та потреб у службовій кар'єрі державного службовця⁴⁹. Однак практика показує, що дуже часто направлення на навчання носить формальний характер, а зростання професійної компетенції державного службовця не супроводжується здатністю реалізації набутих знань на практиці та отриманням відповідної винагороди.

¹ Алюшина Н. Психолого-педагогічні та акмеологічні особливості дистанційного навчання державних службовців / Н. Алюшина. URL: www.academy.gov.ua/ej/ej2/txts/ds/05anonds.pdf.

⁴⁹ Щегорцова В. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців / В. Щегорцова // Держ. буд-во : наук, фах. вид. Харків, регіон, ін-тудерж. упр. НАДУ при Президентіві України. –2017.

Кадрові служби органів влади здійснюють цілеспрямовану роботу для виконання вимог чинного законодавства щодо відповідного рівня освіти кандидата на державну службу та забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців. В свою чергу, отримання другої вищої освіти за кваліфікацією «Державне управління» та, особливо, «Державна служба» не супроводжується, як правило, суттєвими змінами в статусі державного службовця та не впливає на рівень його заробітної плати, майже щороку виникали проблеми із фінансуванням відрядження державних службовців для підвищення кваліфікації, помітною є й демотивація державних службовців.

Таким чином, вивчення проблематики мотивації державних службовців до підвищення рівня їх професійної компетентності свідчить про її складність і комплексність. Мотивація потрібна для розвитку персоналу, при цьому доцільно враховувати необхідність мотивації як державних службовців, так і системи державного управління та системи науки й освіти.

Важливо зазначити, що можливість постійного підвищення рівня кваліфікації вже сама по собі є мотивацією під час вибору професії, однак стати постійним фактором вона може тільки за наявності матеріальних, фінансових, психологічних та інших чинників. Тому в першу чергу, на нашу думку, необхідне підвищення іміджу професії державного службовця та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку праці.

Вагомою є деполітизація державної служби, орієнтація під час призначення на посади на рівень професійної компетентності державного службовця, а не на його політичні погляди та особисті зв'язки. Також, необхідним є забезпечення для державного службовця вибору форми підвищення рівня своєї професійної компетентності, включаючи можливість компенсації оплати за контрактною формою навчання за умови, що воно відповідає вимогам профілю професійної компетентності посади. Не лише доцільною, але й необхідною видається державна підтримка освітніх закладів у напрямі впровадження сучасних технологій навчання.

3.2. Основні підходи до вдосконалення розвитку професійної компетентності державних службовців

Враховуючи особливості професійної компетентності державних службовців, кращий світовий досвід її розвитку, удосконалення механізмів забезпечення в Україні має передбачати структурні перетворення, нормативно-правові новації, застосування новітніх підходів до формального професійного навчання та стимулювання саморозвитку.

Проаналізувавши механізми забезпечення розвитку професійної компетентності державних службовців в Україні та встановленої специфіки реалізації даного процесу, можна сформулювати основні підходи та рекомендації щодо удосконалення правового, організаційного, ресурсного та мотиваційного механізмів, які мають на меті створювати умови для розвитку професійної компетентності державних службовців в Україні:

- включення до перспективних планів заходів щодо реалізації положень Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки конкретних напрямів розвитку професійної компетентності;
- внесення до Закону України «Про професійний розвиток працівників» змін, що передбачають закріплення правової можливості професійного зростання працівника відповідно до його потреб, умінь та побажань;
- удосконалення системи просування по державній службі;
- оновлення системи проведення щорічного оцінювання результатів діяльності державних службовців;
- запровадження при Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України Центру менторства й самореалізації, який би опікувався організаційними та методичними аспектами розвитку професійної компетентності державних службовців, їх саморозвитком;
- створення інституту менторства на державній службі;

– чітка регламентація процесу викладання державними службовцями на робочому місці професійних тем, з яких вони є спеціалістами;

Запропоновані рекомендації нормативно-правового характеру (включення до перспективних планів заходів щодо реалізації положень Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки конкретних напрямів розвитку професійної компетентності; внесення змін до Закону України «Про професійний розвиток працівників», які передбачають закріплення можливості професійного зростання працівника відповідно до його потреб, умінь та побажань) спрямовані на забезпечення різностороннього професійного розвитку державних службовців в Україні, визначення дієвих напрямів цього розвитку, на створення умов для більшої самостійності та вмотивованості, а також на забезпечення усього цього процесу належними ресурсами.

Удосконалення системи просування по державній службі. Просування по службі закріплено в статті 40 Закону України «Про державну службу» №889-VIII, яка передбачає, що «просування державного службовця по службі здійснюється з урахуванням професійної компетентності шляхом зайняття вищої посади за результатами конкурсу»³⁸. Тож закон передбачає лише конкурсну основу просування по службі, залишаючи поза увагою процес планування професійного розвитку державного службовця та не зосереджуючи увагу на його активній ролі у цьому процесі. Спроби нормативно-правового регулювання просування по службі в Україні були зроблені з прийняттям Положення про формування кадрового резерву для державної служби³⁴. Однак останній втратив чинність, що є закономірним у контексті невиконання виписаних норм на практиці, внаслідок цього на сьогодні розробляються нові принципи функціонування системи просування по службі.

³⁴ Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств [Текст] / В. С. Найдюк // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013.

Серед засобів удосконалення системи просування по службі – перегляд основних функцій, обов'язків та/або посади державного службовця щороку за умови, що державний службовець постійно вдосконалює та розвиває свою професійну компетентність.

Оновлення системи проведення щорічного оцінювання результатів діяльності державних службовців. Щодо оцінювання навичок, умінь та здібностей, процесу виконання службових обов'язків, то єдиним механізмом забезпечення їх реалізації є щорічне оцінювання державних службовців, яке сьогодні, на нашу думку, потребує перегляду. Нині щорічне оцінювання результатів діяльності державних службовців спрямоване на оцінювання саме діяльності особи, а не на стимулювання її розвитку. Наприклад, під час проведення співбесіди контролюється рівень знань замість того, щоб уточнити потреби та вимоги працівника стосовно його професійної діяльності. В свою чергу, великий вплив на щорічну оцінку має керівник найвищої ланки, а не ментор, який безпосередньо працює з людиною. Головна ціль самого оцінювання – це доведення до відома служб управління персоналом інформації про діяльність відповідного державного службовця; далі ця інформація залишається невикористаною і тому не приносить жодної користі державному службовцеві. Необхідно, щоб щорічна оцінка носила комплексний характер, зосереджувала свою увагу на особистісних якостях державних службовців та на їх взаємодії з іншими людьми.

Також діючий Закон України «Про державну службу» передбачає, що оцінювання результатів службової діяльності має здійснювати безпосередній керівник державного службовця. Однак категорії оцінювання, які визначає зазначений закон, не спрямовані на забезпечення розвитку професійної компетентності; вони тільки оцінюють діяльність державного службовця в категоріях «добре» – «погано» (відмінна – негативна оцінка), у той час як оцінювання результатів службової діяльності в міжнародних установах (ООН, ОБСЄ) є більш орієнтоване на співробітника і надає характеристику професійній діяльності в категоріях компетентностей (компетентний –

частково компетентний – некомпетентний). Щодо необхідності навчання, то сам державний службовець повинен визначати власні потреби, а керівник їх погоджувати; хоча нині законодавство України диктує, що саме керівник повинен визначати потребу працівника у навчанні.

На наш погляд, щорічне оцінювання результатів службової діяльності має проходити за декількома етапами, подібно до оцінювання працівників ООН. На першому етапі державний службовець разом із своїм ментором розробляє мету і завдання на рік. На другому – за півроку – має здійснюватися проміжне оцінювання досягнутих результатів – оцінювання повинно проводитись як співробітником, так і ментором. На третьому етапі, після завершення року, відбувається загальна оцінка як успішності досягнення визначеної мети, так і основних цінностей, компетенцій. Зазначений комплексний підхід надасть змогу оцінити дієвість заходів щодо розвитку професійної компетентності державних службовців, включаючи підвищення кваліфікації.

Щодо запровадження Центру менторства й самореалізації при Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України, то серед його головних завдань можна назвати наступні:

- підготовка рекомендацій щодо підвищення професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з програмою он-лайн-курсу один раз на три місяці;
- дослідження наявних ресурсів для розвитку професійної компетентності;
- розробка та організація тренінгів, коучингів та інших видів навчальних занять згідно потреб державних службовців;
- організація на постійній основі у позаробочий час занять, що спрямовані на розвиток психофізіологічних особливостей працівника;

- аналіз і характеристика індивідуальних навчальних потреб державних службовців, що проводиться службами управління персоналом та направляється до Центру;

- дослідження динаміки розвитку професійної компетентності;
- підтримка виявлення та розвитку сильних особистісних сторін.

Створення інституту менторства на державній службі. Закон України «Про державну службу»³⁸, прийнятий 10 грудня 2015 року, не передбачає у своєму тексті згадок про менторство, однак його попередній проект надавав визначення близького до нього поняття – «наставництва»: «навчання на робочому місці, яке спрямоване на довготривале оволодіння і розвиток необхідних для виконання посадових обов’язків професійних знань, умінь та навичок новопризначеного державного службовця, і здійснюється у формі консультацій, порад та роз’яснень, які надає закріплений за таким державним службовцем наставник»³⁹, але слід зауважити, що наставництво не повинне обмежуватися трьома місяцями чи іншим терміном – це перманентний процес, який має розповсюджуватися не лише на державних службовців, які щойно розпочали свою діяльність, але й на досвідчених співробітників. Саме тому варто більш широко підходити до його створення на державній службі, і було б доцільним використовувати поняття «менторство».

Відповідно до напрацювань Каліфорнійського університету в Берклі «можна визначити основні обов’язки менторів на державній службі:

- підтримка державних службовців у тому, щоб вони особисто контролювали виконання своїх функцій та прагнули до якісного їх виконання;
- поширення інформаційних ресурсів та посилань, які були б корисними для державних службовців;

³⁸ Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

³⁹ Про державну службу: Проект Закону від 30 березня 2015 р. №2490: Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf35.

- обговорення навичок та вмінь, які є важливими для досягнення успіху у роботі;

- впевненість у тому, що державним службовцям зрозуміла сфера їх відповідальності та виявлення, чи є корисною для їх розвитку їх професійна діяльність;

- надання державним службовцям можливості посилювати відповідальність та досягати кар'єрного росту;

- щире визнання успіхів та досягнень державних службовців при виконанні завдання;

- культивування потреби у неперервному навчанні»⁴⁶.

З метою здійснення вищевказаних обов'язків ментори мають виконувати такі дії:

- підтримувати державних службовців у тому, щоб вони справедливо оцінювали свої службові обов'язки та визначили, чи в них є відповідні недоліки в знаннях й уміннях або чи є такі навички, уміння та здібності, які вони не застосовують у своїй професійній діяльності;

- обговорювати та працювати над планом розвитку державних службовців під час планування професійної діяльності на певний період;

- підтримувати участь державних службовців у тренінгах, конференціях, тощо;

- обговорювати шляхи самовдосконалення та саморозвитку;

- створювати державним службовцям можливості для саморозвитку та самовдосконалення через взаємне навчання співробітників, навчання декільком суміжним професійним функціям, надання одного завдання декільком державним службовцям, стажування в суміжних організаціях, участь у профспілках, професійних асоціаціях;

⁴⁶ Тимочко Н. О. Економічна історія України [Текст] : навч. посіб. / Н. О. Тимочко. – К.: КНЕУ, 2015.

- обговорювати те, чого державні службовці навчилися під час проведення додаткових занять, зустрічей і тренінгів та підтримувати включення отриманих знань, ідей до обов'язків державних службовців.

При діяльності менторів головним є врахування причин невисокої мотивації державних службовців до розвитку їх професійної компетентності, серед яких: відсутність схвалення діяльності державних службовців та заохочення; низький рівень задоволення від професійної діяльності; нереалістичні очікування, їх неправильне розуміння; відсутність довіри; відсутність віри в себе, впевненості в собі; відсутність уваги до потреб колег; відмінність цінностей, типів особистості у державних службовців та їх керівників, колег; надто велике або мале робоче навантаження; обов'язки, які здійснює державний службовець, не співвідносяться з кар'єрними амбіціями; конфлікт; особисті проблеми.

За наявності зазначених вище причин менторам варто обговорити з державними службовцями такі питання: умови для навчання, практики, професійної діяльності; формування реалістичних сподівань; можливість передавання складних завдань іншим; коучинг та зворотний зв'язок з приводу конкретних навичок; менторство; надання наявних знань, умінь та досвіду іншим; спостереження за діяльністю компетентних колег / навчання, практика у них; вмотивоване самостійне навчання; тренінг потрібних для роботи навичок та компетенцій.

Таким чином, з метою вдосконалення розвитку професійної компетентності державних службовців в Україні необхідним є розширення спектру можливостей для такого розвитку завдяки:

- удосконаленню нормативно-правової бази (Закони України «Про державну службу», «Про професійний розвиток працівників», Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки);

- оновленню існуючої системи просування по службі, системи проведення щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців;

- створенню організаційної структури, метою якої є координація розвитку професійної компетентності державних службовців;
- залученню державних службовців до участі у тренінгах та розробка і запровадження коучингу в системі підвищення кваліфікації;
- чіткому регламентуванню менторства на державній службі;
- викладанню державними службовцями на робочому місці;
- використанню індивідуалізованого підходу службами управління персоналом до професійного розвитку державних службовців.

ВИСНОВКИ

Забезпечення ефективної діяльності влади в Україні можливе шляхом поглибленого вивчення досвіду провідних країн світу та застосування прогресивних досягнень на практиці. Відповідно до цього українські фахівці мають урахувати вітчизняні реалії та напрацювати теоретико-методологічну та правову базу публічного управління взагалі й публічного адміністрування зокрема.

Ефективна діяльність органів державної влади можлива при створенні належного мотиваційного механізму та врахування окремих її чинників при розробленні та реалізації нормативно-правових актів, управлінні кадровим потенціалом, формуванні та розвитку професійних компетентностей державних службовців, створенні мотивації до їх ефективної діяльності та фахового розвитку.

Важливим чинником мотиваційного механізму в органах державної влади є проведення реформи державного управління та державної служби в контексті управління кадровим потенціалом, формування та розвиток професійних компетентностей державних службовців, створення мотивації до їх ефективної діяльності та фахового розвитку.

До ключових показників ефективності діяльності державних службовців можна віднести:

1. Сучасний мотиваційний процес, а саме, процес впливу суб'єкта управління (органу державної влади) на поведінку об'єкта управління (державних службовців) через систему стимулів, що формують в об'єкта управління мотиви до такої поведінки, яка забезпечує досягнення суб'єктом управління поставлених цілей, зазначених реформою.

2. Принципи державного управління SIGMA/OECD є основоположними для Стратегії реформування державного управління України.

3. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами є одним із визначальних пріоритетів реформування державного управління та передбачає створення мотивацій державних службовців з урахуванням ключових показників ефективності їх діяльності.

4. Подоланню стереотипів у державній службі сприяє запровадження нових сучасних принципів не тільки формування системи раціональнішого використання можливостей професійного потенціалу державних службовців, а також збереження професійних кадрів та підвищення їхньої професійної компетентності з урахуванням ключових показників ефективності.

До основних складових формування мотиваційного механізму в діяльності державних службовців органів державної влади належить:

- забезпечення механізмів прозорості та передбачуваності процедур державного управління;
- розвиток людського капіталу з визначенням можливостей кар'єрного зростання та стимулювання їхньої діяльності;
- сучасні інструменти управління персоналом, у тому числі створення мотивації щодо здійснення відповідних управлінських функцій;
- технологія оцінювання діяльності посадовців органів державної влади;
- запуск інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), що забезпечує комплексною та достовірною інформацією про стан державної служби;
- розвиток системи управління персоналом, основними функціям якої є: планування персоналом, управління набором і обліком персоналу, оцінка, навчання і розвиток персоналу, управління мотивацією персоналу, управління соціальним розвитком, правове забезпечення управління персоналом, інформаційне забезпечення управління персоналом, забезпечення умов праці, лінійне управління;

- запровадження системного підходу до стратегічного планування та формування державної політики на основі її аналізу, оновлення організаційної структури апарату міністерств, оновлення кадрового складу, оптимізації чисельності та реформи системи оплати праці державних службовців та інших працівників центральних органів виконавчої влади, оптимізації структури й функцій інших центральних органів виконавчої влади;
- реформування системи професійного навчання державних службовців у контексті створення ефективної мотивації щодо якісного виконання професійних обов'язків.

Результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою ухвалення рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри, виявлення потреби в професійному навчанні.

Підвищення ефективності діяльності органів державної влади, якість реалізації державних функцій і впровадження нових методів управління є головною метою всіх значних реформ державної служби, що здійснювалися за останні роки в різних країнах. Успіх проведення реформ в Україні та в діяльності органів державної влади великою мірою залежить від створення ефективної системи ключових показників ефективності діяльності державних службовців та їх оцінки в контексті мотивації до поліпшення результатів.

Актуальним є продовження роботи щодо запровадження системи управління якістю в органах державної влади, елементами якої є вдосконалення діяльності, а також мотивація державних службовців до постійного професійного розвитку.

Потребує дальшої реалізації питання підвищення стандартів щодо оплати праці державних службовців органів публічної влади як вид стимулювання, а також використання інноваційних видів мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. Психолого-педагогічні та акмеологічні особливості дистанційного навчання державних службовців / Н. Алюшина. URL: www.academy.gov.ua/ej/ej2/txts/ds/05anonds.pdf.
2. Артеменко Л.В. Мотиваційний механізм у державному управлінні: поняття та структура / Людмила Артеменко // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. - Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003.
3. Битяк Ю.П. Державна служба в Україні: проблеми становлення, розвитку та функціонування: Автореф. дис. докт. юрид. наук: 12.00.07. – Х.: Нац. юрид. акад. України ім. Я. Мудрого, 2016.
4. Богатирець В. Парадигми підготовки державно-управлінських кадрів у зарубіжних країнах як приклад для запозичення для України / В. Богатирець // Освіта регіону. Політологія. Психологія. Комунікації / За ред. В. М. Бебик. – Київ : Україна, 2011.
5. Бондар В.Д. Мотивація діяльності органів місцевого самоврядування: поняття та основні теоретичні положення / В.Д. Бондар. URL: www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=435.
6. Буряк П. Ю. Економіка праці й соціально-трудова відносина, 2004.
7. Васильєв В.В. Професійний потенціал державних службовців як чинник розвитку системи соціального захисту населення / В.В. Васильєв // Вісник Одеського національного університету. Психологія, 2012.
8. Васильченко В. С. Державне регулювання зайнятості. К.: КНЕУ, 2013.
9. Вишневський А. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби / А. Вишневський, О. Хмельницька // Вісн. держ. служби України, 2014.
10. Гаращук, В. М. Контроль та нагляд у державному управлінні Х.: Фоліо, 2012.

11. Головатий М. До проблеми професіоналізації державних службовців в сучасній Україні / М. Головатий // Зб. наук. пр. УАДУ при Президенті України. – К., 2020..

12. Гошовська В.А. Європейські стандарти підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в українських реаліях / В.А. Гошовська // Державна служба та публічна політика: проблеми і перспективи розвитку : щоріч. Всеукр. Наук.-практ. конф. За міжнар. участю (Київ, 27 трав. 2016 р.) / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, С. В. Загороднюка. – Київ : НАДУ, 2016.

13. Гошовська В.А. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали / В.А. Гошовська, Л.А. Пашко, Л.М. Фугель ; упоряд. Ю.В. Стрілецька. – К. : НАДУ, 2013.

14. Греков І. П. Особливості правового регулювання праці державних службовців [Текст]: дис. канд. юрид. наук: 12.00.05 / Греков Ігор Петрович. – Х., 2013.

15. Дегтярьова І.О. Досвід державно-громадського управління вищою освітою в Польщі / І.О. Дегтярьова, Л.Л. Прокопенко // Аспекти публічного управління, 2014.

16. Державна служба США. Навчальні матеріали онлайн. URL: http://pidruchniki.com/1931071058792/pravo/derzhavna_sluzhba.

17. Журавльова І.В., Пасенко Н.С. Система оціночних індикаторів як інструмент управління якісним складом державного апарату // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць. – № 2. – Ч. I. – Х.: Вид-во ХарPI УАДУ, 2012.

18. Згалат-Лозинська Л. О. Економічний механізм ефективного використання трудового потенціалу за умов формування ринкових відносин [Текст] : автореф. Дис. канд. екон. наук : 08.02.03 / Л. О. Згалат-Лозинська; Наук.-дослід. екон. ін-т. – К., 2012.

19. Калашник Н.С. Мотивація та демотивація самоосвіти державних службовців у розвитку людського потенціалу державного управління / Н.С. Калашник // Теорія та практика держ. упр.: зб. наук. пр. – Х. : Магістр, 2012.
20. Карпова Л.Г. Формування професійної компетентності вчителя загальноосвітньої школи : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Лариса Георгіївна Карпова. – Харків, 2014.
21. Ківалов С.В. Організація державної служби в Україні : навч.-метод. посіб. / С.В. Ківалов, Л.Р. Біла. – Одеса : Юридична література, 2012.
22. Князев В.М. Наукове забезпечення підготовки адміністративно-управлінської еліти в Україні // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць. – № 2. – Ч. I. – Х.: Вид-во ХарПІ УАДУ, 2012.
23. Кокурина О. Стратегічний менеджмент в сучасних умовах // Персонал, 2012.
24. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: бібліотека освітньої політики / під заг. ред. О.В. Овчарук. - К. : КІС, 2004.
25. Лазарев М.В. Зарубіжний досвід відбору та перевірки політичної лояльності кадрів на державні посади // Конституційне та муніципальне право, 2012.
26. Луговий В. Шляхи вдосконалення керівного персоналу державної служби (аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду) / Луговий В. – К.: Видавництво УАДУ, 2019.
27. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика: Навч. посібник. – К.: Атіка, 2013.
28. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління (видання друге, допов. і перероб.) / В. Я. Малиновський – К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2015.

29. Малиновський, В. Я. Державне управління [Текст]: навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – Луцьк: Вереса, 2020.

30. Міляєва В.Р. Емпірична модель професійної компетентності державного службовця / В.Р. Міляєва // Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова : зб. Педагогічні науки © Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України, 2014 Випуск 1 наук. праць. Серія № 12 : Психологічні науки. – К. : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2011.

31. Міляєва В.Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів / В.Р. Міляєва. // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України, 2014. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2014_1_10

32. Міляєва В.Р. Теоретичний аналіз поняття потенціалу особистості. Проблеми сучасної психології: Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / За ред. С.Д. Максименка, Л.А. Онуфрієвої. – Вип. 15. – Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2013.

33. Мотренко Т.В. Зміни у правовому регулюванні державної служби – основа для її системної трансформації // Університетські наукові записки. – 2015.

34. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств [Текст] / В. С. Найдюк // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013.

35. Озирська С.М. Системи державної служби європейських країн: Велика Британія, Україна, Французька Республіка: науково-аналітичне дослідження [Текст] / С.М. Озирська, Ю. Д. Полянський. – К. : Вид-во УАДУ, 2019.

36. Павленко П. І. Правовий статус службовця органів внутрішніх справ: проблеми загальної теорії [Текст]: дис. канд. юрид. наук : 12.00.01 / П. І. Павленко. – Д., 2013.

37. Петюх В. М. Ринок праці [Текст]: навч. посіб. [для самот. вивч. дисц.] / В. М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2020.

38. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

39. Про державну службу: Проект Закону від 30 березня 2015 р. №2490: Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571.

40. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України 06.02.2019 №106 (чинний) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF>.

41. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у навчальних закладах за державним замовленням Національного агентства України з питань державної служби: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 19.04.2017 №86 (чинний) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0832-17>.

42. Равен Дж. Компетентність у сучасному суспільстві: вияв, розвиток і реалізація, 2012.

43. Синицина Н. Г. Стандартизація освіти державних службовців в Україні [Текст] : автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / Н. Г. Синицина; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2016.

44. Сікорака Л. Мотивація до навчання в системі підвищення кваліфікації державних службовців /Л. Сікорака. URL: center.kr-admin.gov.ua/print.php?q=Elibr/23.html.

45. Скороход Н.М. Особливості підготовки державних службовців у зарубіжних країнах (на прикладі Великої Британії, Німеччини, Франції) // Теорія та практика державного управління. – Вип. 1 (10). – Х.: Вид-во ХарPI НАДУ Магістр, 2014.

46. Тимочко Н. О. Економічна історія України [Текст] : навч. посіб. / Н. О. Тимочко. – К.: КНЕУ, 2015.

47. Харченко О. А. Реформування системи професійного навчання державних службовців в Україні в контексті досвіду країн Східної Європи та пострадянського простору [Текст] : автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / О. А. Харченко; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Д., 2019.

48. Черноног Є.С. Державна служба: історія, теорія і практика: Навч. посібник. – К.: Знання, 2018.

49. Щегорцова В. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців / В. Щегорцова // Держ. буд-во : наук, фах. вид. Харків, регіон, ін-тудерж. упр. НАДУ при Президентові України. – 2017. URL: www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeVu/2007-1/doc/3/09.pdf.

50. Ярмистий М. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців / М. Ярмистий. URL: www.cprk.cv.ua/124.php.