МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кваліфікаційна наукова праця

на правах рукопису

ВЕСОЛОВСЬКА МАРІЯ КІМСАНІВНА

УДК: 352.08

ДИСЕРТАЦІЯ

ПРОФЕСІЙНИЙ ТА ОСОБИСТІСНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ

281-Публічне управління та адміністрування

28-Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня
доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____М.К. Весоловська

Науковий керівник:
Подольчак Назар Юрійович
доктор економічних наук, професор

Львів – 2022

АНОТАЦІЯ

Весоловська М.К. Професійний та особистісний розвиток державних службовців на засадах впровадження європейських стандартів. – Кваліфікаційна праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2022.

У сучасному суспільстві інститути влади стають однією з ключових ланок з погляду вирішення завдань модернізації та розвитку. Ефективна робота органів влади можлива лише за наявності кваліфікованих кадрів, які відповідають сучасним запитам суспільства.

На шляху до євроінтеграції перед державними службовцями ставляться дедалі складніші завдання, які потребують оперативних та відповідальних рішень. Таким чином, вимоги до фахівців зростають, навантаження збільшується, змінюються умови праці, активізуються процеси реформування, проте не завжди державні службовці готові до таких трансформацій. Зростання людського фактору в управлінні є сьогодні одним з основних трендів розвитку системи публічного управління як в Україні, так і за кордоном. Як наслідок, можемо спостерігати все більший інтерес до виконання повноважень представниками різних органів влади та управлінських структур. Становлення демократичної та правової держави, розвиток засад громадянського суспільства, інтеграція України до стандартів Європейського Союзу, проведення адміністративної реформи, зокрема реформи системи державної служби, потребують підготовки нової генерації керівників і фахівців органів державної влади, формування професійно підготовленого кадрового резерву для заміщення посад у структурах державного апарату. З кожним роком до фахівців висуваються нові вимоги для здійснення діяльності в сучасних умовах, проте державні службовці частіше за все позбавлені особистого досвіду, соціальної практики так кваліфікаційної бази, яка б відповідала вимогам

надання державних послуг на рівні європейських стандартів. При цьому головна увага має бути звернена на пошук, збагачення та раціональне використання здібностей державних службовців, на збереження та якісне зміцнення кадрів, на оптимальне узгодження потреб центральних органів виконавчої влади та особистісних інтересів державних службовців. Сьогодні, коли швидко змінюється процес громадянського розвитку, необхідним є якісно нове вирішення проблем професійного зростання службовців державних органів, що дозволяло б їм поєднувати практичні дії з застосуванням нових технологій та у відповідності до стандартів європейської спільноти.

Завдання, що постають перед державною службою України, актуалізують необхідність сучасного пошуку шляхів активізації професійного і особистісного розвитку державних службовців.

Метою дисертаційної роботи є розроблення концептуальних, теоретико-методичних та прикладних аспектів професійного і особистісного розвитку державних службовців на засадах вровадження європейських стандартів.

Об’єктом досліження є процес професійного та особистісного розвитку державних службовців.

Предметом дослідження виступають концептуальні, теоретико-методичні, та прикладні аспекти професійного і особистісного розвитку державних службовців на засадах впровадження європейських стандартів.

Дослідження проводилися з застосуванням методів критичного аналізу, історико-хронологічного та морфологіного аналізу, синтезу, систематизації, статистичного, прогнозування, аналітичного та графічного методів, методів формалізації та економіко-математичного моделювання.

За структурою дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, розділених на підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі **«Теоретико-методичні засади професійного і особистісного розвитку державних службовців»** розглянуто теоретичні аспекти професійного і особистісного розвитку державних службовців в умовах реформування державного управління України. Досліджено сутність поняття

«державне управління» у науковому та нормативному контексті, встановлено взаємозв'язок потреби реформування державного управління та професійного і особистісного розвитку державного службовця з переходом від традиційного державного управління до публічного управління, визначено основні відмінності понять «державне управління» та «публічне управління» у сучасній літературі. Проаналізовано ряд законодавчих правових актів, що регулюють діяльність суб'єктів і об'єктів публічного управління, формують нові інструменти, механізми, процедури і технології державного управління або встановлюють завдання щодо їх розробки, прийняття і впровадження, визначають вимоги до них. Доведено, що підвищення якості державного управління залишається одним із головних завдань, що стоять перед українським суспільством і державою, а основна роль в системі публічного управління є державний службовець, так як саме він наділений правом реалізовувати державну політику як на центральному, так і на місцевому рівні.

Досліджено наукові підходи щодо змісту поняття «державний службовець», визначено його місце та роль в системі надання адміністративних послуг, у відповідності до її ознак. Встановлено, що державному службовцю відведено ключову роль у наданні адміністративних послуг громадянам, більшість ознак адміністративних послуг, в певній мірі, переплітаються з його діяльністю, а сама якість їх надання прямо залежить від його професійних та особистісних якостей.

Досліджено проблему професійного та особистісного розвитку державних службовців сучасними вітчизняними та зарубіжними науковцями. Доведено, що результатом професійного розвитку державного службовця є ефективність роботи, а особистісного – його поведінка в процесі діяльності, яка може коригуватись та змінюватись в ході «навчання упродовж життя».

Досліджено поняття «стандарт» та «європейський стандарт» публічної служби, його загальні характеристики, принципи та впливу на професійний і особистісний розвиток державних службовців. Проведений аналіз доктринальних поглядів та норм законодавства ЄС дає можливість

стверджувати, що від професійного та особистісного розвитку державних службовців залежатиме впровадження європейських стандартів у практичній площині. Узагальнюючи погляди науковців на цю проблему, запропоновано визначення професійного та особистісного розвитку державних службовців на засадах впровадження європейських стандартів.

Запропоновано сучасні архетипи різних груп службовців органів публічної влади в Україні та виокремлено їх основні архетипові характеристики як основна складова їхнього іміджу. Відповідно до характерних ознак кожного з архетипів державного службовця виокремлено основні проблеми їхнього професійного і особистісного розвитку.

В ході проведення порівняльнього аналізу досліджено методологічний, предметний, процесний та соціально-психологічний контексти професійного і особистісного розвитку державних службовців. У відповідності до кожного з них, запропоновано визначення професійного та особистісного розвитку державних службовців та окреслено певний набір вимог до державного службовця.

У другому розділі «Дослідження тенденцій професійного і особистісного розвитку державних службовців в країнах ЄС» досліджено системи підготовки кадрів та професійного і особистісного розвитку державних службовців в країнах ЄС та перспективи української практики. Встановлено взаємозв’язок динамічності професійної компетентності та потреби в самоудосконаленні та самонавчанні державних службовців з розвитком суспільства, економічної системи та держави загалом. Встановлено фактори, що впливають на розвиток професіоналізму державних службовців, його практичний аспект в умовах глобалізації. Виявлено складові професійної компетентності. Досліджено змінний характер публічного професіоналізму. Сформульовано вимоги до професіоналізму державних службовців в умовах глобалізації. Систематизовано критерії формування стандарту за європейським підходом на основі принципів та процедур державного управління. Для вибудовування цілісної картини системи підготовки кадрів для державної

служби за кордоном розглянуто три основних підходи: англосаксонський, французький та американський. Досліджено навчальні програми в розвинених країнах та окреслено основні особливості організації навчання управлінців.

Розглянуто передісторію формування існуючої системи підготовки держслужбовців в Україні, виділено основні сучасні проблеми, сформовано стратегічний план подальшого удосконалення підвищення кваліфікації вже працюючих кадрів та окреслені пріоритетні напрями роботи щодо базового навчання нових держслужбовців. Удосконалено систему підвищення кваліфікації державних службовців, яка, на відміну від існуючих, дасть змогу забезпечити потреби у висококваліфікованих та конкурентоспроможних кадрах, здійснити ефективні кроки усунення існуючих проблем реформування та дальшого розвитку державного управління в процесі євроінтеграції. Доведено, що збільшення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців слід прив'язати до встановлення надбавок і доплат, а також збільшити обсяг годин до 7 кредитів ЄКТС (120 год.). Зважаючи на виклики сьогодення слід впровадити навчання в середовищі, розробленому на основі платформи MOODLE.

В ході дослідження управління ефективністю професійного та особистісного розвитку державних службовців в умовах зміни поколінь визначено основні проблеми та напрями професійного і особистісного розвитку державних службовців в розрізі X, Y, Z поколінь, виявлено їх залежності від приналежності до певного покоління чи історичної епохи, у якій вони зростали, розроблено матрицю ефективності професійного і особистісного розвитку державних службовців поколінь X, Y, Z та надано практичні рекомендації щодо реалізації основних сучасних механізмів професійного і особистісного розвитку державних службовців.

Систематизовано та досліджено основні загальноприйняті показники оцінювання окремих аспектів діяльності державного управління, котрі застосовуються у міжнародній практиці. Усі ці показники класифіковано за окремими аспектами діяльності державного управління з виокремленням за

ознакою ефективності державного управління у сферах: свободи, відкритості бізнесу, прозорості бізнесу, соціально-економічного розвитку, особистісного та професійного розвитку, реформування, яка на відміну від існуючих дозволяє проводити порівняння результативності державного управління України з країнами ЄС.

Здійснено прогнозування зазначених показників кожної групи для України на 2022 рік. За допомогою інструментів бенчмаркінгу проведено порівняльний аналіз цих показників у країнах ЄС до та після пандемії COVID-19. Виконано порівняльний аналіз тенденцій ефективності роботи та професійного і особистісного розвитку державних службовців у цих країнах, встановлено чинники впливу на обрані показники ефективності та наведено рекомендації щодо їх покращення, запропоновано стратегії та практики, які допомогли б досягти найвищої результативності, досліджено досвід інших країн, що вже імплементували зміни, які є актуальними для нас сьогодні. Так, результати ранжування, в основному, збігаються з результатами кластерного аналізу, а отже, усі досліджувані країни можуть бути класифіковані за 4 групами: 1 – країни з високим рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Швеція; 2 - країни з вищим середнього рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Німеччина, Естонія, Латвія, Франція, Іспанія; 3 - країни з середнім рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Польща, Італія; 4 – країни з низьким рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Україна, Білорусь.

За результатами дослідження, у відповідності до спільних ознак між досліджуваними країнами, запропоновано механізми адаптації національної системи державної служби до вимог ЄС.

У третьому розділі **«Удосконалення інструментарію оцінювання професійного і особистісного розвитку державних службовців на засадах вровадження європейських стандартів»** надано практичні рекомендаціїї

адаптації досвіду країн ЄС щодо професійного і особистісного розвитку шляхом впровадження системи формування ефективності розвитку державного службовця в Україні. Виокремлено основні навики hard skills та soft skills та запропоновано заходи, які сприятимуть ефективності роботи державного службовця як з точки зору громадян, так і з огляду на необхідні для професійного та особистісного розвитку компетентності. Для цього використано методи електронного соціологічного опитування думки громадськості віком від 18 до 60 років у вибірці 1000 чоловік із середньостатистичним розкидом проживання на всій території держави та аналіз літературних джерел. Визначено складові для впровадження системи ефективного розвитку державного службовця з використанням трансферу технологій.

Запропоновано низку нововведень для підвищення ефективності системи оцінювання роботи державних службовців України категорій Б та В. За основу взято європейський досвід, враховано реалії українського сьогодення та напрацювання авторів.

Розроблено вдосконалену комплексну методику оцінювання показників ефективності роботи державних службовців категорій Б та В, що, на відміну від існуючих, дасть змогу забезпечити максимальну прозорість та неупередженість оцінювання, а також скоротить на 40–50 % витрати часу на його проведення завдяки чітким показникам. Обґрунтовано, що в майбутньому використання вказаної системи оцінювання дасть змогу повністю автоматизувати процес, сприятиме включенню України до рейтингу держав з розрахованим індексом InCiSE.

Проведено практичне дослідження поведінки (методика «Шкала можливостей та потреб») та здійснено порівняльний аналіз оцінки ефективності роботи державних службовців до і після впровадження методики. За методикою «Оцінка ділових та особистих якостей» складено портрет державного службовця до і після здійснення розстановок та розподілу ролей. Результати регресійного аналізу показують, що найбільшу вагу в структурі поведінки

державних службовців мають емоційна стійкість, поведінкова гнучкість, самосприйняття, толерантність. Розроблено модель поведінкового аналізування державних службовців, що включає систему критеріїв оцінки, відповідність яким буде сприяти підвищенню ефективності роботи та управлінської культури, зростанню довіри населення до інституту місцевого самоврядування та представників інших рівнів і гілок владної ієрархії. Результати проведеного дослідження стали приводом для перегляду системи управління людськими ресурсами, зокрема в сфері державної служби.

На підстві вищезазначених результатів запроповано та розроблено комплексну систему професійного та особистісного розвитку державних службовців категорій Б та В, що передбачає конкретизацію заходів щодо кар'єрного зростання окремого державного службовця, які мотивуватимуть до професійного та особистісного розвитку, що сприятиме формуванню сучасного інституту державного управління, який користуватиметься довірою та повагою громадян.

Висновки до дисертаційної роботи включають загальні результати дослідження, а також практичні рекомендації щодо їх застосування. Теоретичне значення виконаної роботи полягає в тому, що її результати дають змогу більш ретельно зрозуміти сутність процесу професійного та особистісного розвитку державних службовців на засадах впровадження європейських стандартів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх практичного використання у діяльності органів публічної влади при: формуванні компетентнісного портрету ефективного державного службовця, в процесі підбору і відбору кадрів відповідно до сформованого компетентнісного портрету, організуванні професійного і особистісного розвитку державних службовців, оцінюванні ефективності роботи в контексті їхньої професійного розвитку та оцінюванні поведінки в контексті їхнього особистісного розвитку.

Ключові слова: професійний розвиток, особистісний розвиток, державний службовець, державна служба, стандарт, європейський стандарт, поведінковий аналіз, компетенції, ділові та особистісні якості, ефективність роботи.

ABSTRACT

Vesolovska M.K. Professional and personal development of civil servants on the basis of European standards implementation – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 281 - Public management and administration. – Lviv Polytechnic National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2022.

In modern society, social power institutions are becoming one of the key links in terms of modernization and solving problems development. Effective work of the authorities is possible only if there are qualified personnel who meet the modern needs of society.

On the way to European integration, civil servants are faced with increasingly complex tasks that require prompt and responsible solutions. Thus, the requirements for specialists are growing, the workload is increasing, working conditions are changing, reform processes are intensifying, but civil servants are not always ready for such transformations. The growth of the human factor in management is one of the main trends in the development of public administration today both in Ukraine and abroad. As a result, we can observe a growing interest in the behavior of representatives of various authorities and management structures. Establishment of a democratic and legal state, development of civil society, integration of Ukraine into European Union standards, administrative reform, including civil service reform, require training of a new generation of heads and specialists of public authorities, formation of professionally trained personnel reserve to replace positions in state structures apparatus. Every year, new requirements for specialists who operates in modern conditions are set, but civil servants are often deprived of personal experience, social practice and qualifications that would meet the requirements of public services at the level of European standards. At the same time, the main attention should be paid to the search, enrichment and rational use of civil servants abilities, to the preservation and quality strengthening of personnel, to the optimal

coordination of the central executive bodies needs and personal civil servants interests. Today, when the process of civic development is rapidly changing, a qualitatively new solution to the problems of professional growth of public officials is needed, which would allow them to combine practical actions with the use of new technologies and in accordance with European community standards.

The tasks the civil service of Ukraine facing highlight the need for a modern search and ways to enhance the professional and personal development of civil servants.

The purpose of the dissertation work is to develop conceptual, theoretical , methodological and applied aspects of civil servants professional and personal development on the basis of European standards implementation.

The object of the study is the process of professional and personal development of civil servants.

The subject of the study are conceptual, theoretical, methodological, and applied aspects of professional and personal development of civil servants.

The following main methods were used in the research process: critical analysis, historical-chronological and morphological analysis, synthesis, systematization, statistical, forecasting, analytical and graphical methods, methods of formalization and economic-mathematical modeling.

According to its structure, the dissertation consists of an introduction, three chapters, divided into sections, conclusions, references and appendices.

The first chapter **"Theoretical and methodological principles of professional and personal development of civil servants"** considers the theoretical aspects of professional and personal development of civil servants in terms of public administration reform in Ukraine. The "public administration" concept essence in the scientific and regulatory context is studied, the relationship between the need to reform public administration and professional and personal development of civil servants with the transition from traditional public administration to public administration is established, the main differences between the concepts of "state administration" and "public administration" in modern literature are identified. A

number of legislative legal acts regulating the activities of subjects and objects of public administration, forming new tools, mechanisms, procedures and technologies of public administration or setting tasks for their development, adoption and implementation, determine the requirements for them. It is proved that improving the quality of public administration remains one of the main tasks facing Ukrainian society and the state, and the main object in the system of public administration is a civil servant, as he has the right to implement public policy at both central and local level.

A literature review of the "civil servant" concept , determined its place and role in the system of administrative services, in accordance with its characteristics. It is established that a civil servant is assigned a key role in providing administrative services to citizens. Almost all features of administrative services are intertwined with his activities, and the quality of their provision directly depends on his professional and personal qualities.

The problem of professional and personal development of civil servants by modern domestic and foreign scientists is studied. It is proved that professional development of a civil servant is the efficiency of work, and the result of personal - his behavioral aspects of activities that can be adjusted and changed in the course of "lifelong learning".

The concepts of "standard" and "European standard" of public service have been studied, which makes it possible to determine its general characteristics, principles and influence on the professional and personal development of civil servants. The analysis of doctrinal views and norms of EU legislation shows that the implementation of European standards in practice will depend on the professional and personal development of civil servants. Summarizing the views of scholars on this issue, it is proposed to determine the professional and personal development of civil servants on the basis of the implementation of European standards.

Modern archetypes of different public authorities groups in Ukraine are proposed and their main archetypal characteristics as the main component of their image are singled out. According to the characteristic features of civil servants

archetypes, the main problems of their professional and personal development are highlighted.

During the comparative contextual analysis the methodological, subject, process and socio-psychological contexts of professional and personal development of civil servants was studied. In accordance with each of them, the definition of professional and personal development of civil servants is proposed and a certain set of requirements for civil servants are outlined.

The second chapter **"Study of trends in professional and personal development of civil servants in the EU"** examines the systems of training, professional and personal development of civil servants in EU countries and prospects of Ukrainian practice. The relationship between the dynamics of professional competence and the need for self-improvement and self-education of civil servants with the development of society, economic system and the state in general is established. The factors influencing the development of professionalism of civil servants, its practical aspect in the context of globalization are identified. Components of professional competence have been identified. The variable nature of public professionalism is studied. Requirements for the professionalism of civil servants in the context of globalization are formulated. The criteria for forming a standard according to the European approach on the basic principles and procedures of public administration are systematized. Three main approaches of the training for civil service system of abroad are analysed: Anglo-Saxon, French and American. Curricula in developed countries are studied and the main features of the organization of training of managers are outlined. The system of advanced training of civil servants has been improved, which, unlike the existing ones, will allow to meet the needs of highly qualified and competitive staff, to take effective steps to eliminate existing problems of reforming and further development of public administration in the European integration process.

The study of professional and personal development of civil servants effectiveness managing in the conditions of changing generations identified the main problems and directions of professional and personal development of civil servants in

terms of X, Y, Z generations, identified their dependence on belonging to a particular generation or historical era. The matrix of efficiency of civil servants professional and personal development of generations X, Y, Z has been developed and practical recommendations on realization of the basic modern mechanisms of professional and personal development of civil servants are given.

The main generally accepted indicators of public administration certain aspects evaluation, which are used in international practice, are systematized and researched. All these indicators are classified according to certain aspects of public administration, distinguished by: the effectiveness of public administration in the areas of freedom, business openness, business transparency, socio-economic development, personal and professional development, reform, which, in contrast to the existing ones, allows to compare the effectiveness of public administration of Ukraine with the EU countries.

The forecast of the specified indicators of each group for 2022 is made for Ukraine. Benchmarking tools were used to compare the indicators in the EU countries before and after the COVID-19 pandemic. A comparative analysis of trends in performance and professional and personal development of civil servants in these countries was conducted, factors influencing selected performance indicators was identified and recommendations on how to improve them, strategies and practices that would help achieve the highest performance was proposed.

According to the results, the ranking method basically coincides with the method of cluster analysis, and all studied countries can be classified into 4 groups: 1 - countries with a high level of public administration in the field of personal and professional development - Sweden; 2 - countries with the highest average level of efficiency of public administration in the field of personal and professional development - Germany, Estonia, Latvia, France, Spain; 3 - countries with an average level of efficiency of public administration in the field of personal and professional development - Poland, Italy; 4 - countries with a low level of public administration efficiency in the field of personal and professional development - Ukraine, Belarus.

In accordance with the common features between the studied countries, mechanisms for adapting the national civil service system to EU requirements are proposed.

Chapter III **"Improving the tools for the professional and personal development of civil servants assessing based on the implementation of European standards"** provides practical recommendations for adapting the experience of EU countries in professional and personal development by implementing a system of civil servant formation in Ukraine. The basic hard skills and soft skills are highlighted and measures that will contribute to the effectiveness of the civil servant both from the point of view of citizens and given. The competencies necessary for professional and personal development are proposed. To do this, we used the methods of electronic sociological survey of public opinion aged 18 to 60 years in a sample of 1,000 people with an average scatter of residence throughout the country and analysis of literature sources. The components for the implementation of the system of effective development of civil servants with the use of technology transfer have been identified.

A number of innovations for increasing the efficiency of the performance appraisal system of civil servants of categories B and C in Ukraine are proposed. The European experience, the realities of the Ukrainian present and the research work of the author are taken as a basis.

An improved comprehensive methodology for assessing the performance of civil servants of categories B and C has been developed, which will ensure maximum transparency and impartiality of the assessment, as well as reduce by 40-50% the time spent on it due to clear indicators. It is substantiated that in the future the use of this evaluation system will allow to fully automate the process that will facilitate the inclusion of Ukraine in the ranking of countries with a calculated InCiSE index.

A practical study of behavior (methodology "Opportunities and Needs Scale") and a comparative analysis of the civil servants effectiveness evaluation before and after the implementation of this methodology was conducted. According to the method of "Assessment of business and personal qualities" a portrait of a civil servant

before and after the placement and distribution of roles is made. The results of regression analysis shows that emotional stability, behavioral flexibility, self-perception and tolerance are the greatest importance in the structure of behavior of civil servants.

A model of behavioral analysis of civil servants, which includes a system of evaluation criteria, compliance which will improve efficiency and management culture, increase public confidence in the institution of local government and other levels and branches of government has been developed. The results of the study led to a revision of the human resources management system, in particular in the civil service.

Based on the results, a comprehensive system of professional and personal development of civil servants of categories B and C, which provides measures for icivil servants professional and personal development was proposed.

Conclusions to the dissertation work include generalized research results and also recommendations for their practical application. The theoretical significance of the work performed is that its results allow to understand in more detail the professional and personal development of civil servants process essence on the basis of the European standards implementation.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their practical use by public authorities in: forming a competency portrait of an effective civil servant, in the process of personnel selection in accordance with the competency portrait, organizing professional and personal development of civil servants, assessing work effectiveness in the context of their professional development and evaluation of behavior in the context of their personal development.

Key words: professional development, personal development, civil servant, civil service, standard, European standard, behavioral analysis, competencies, business and personal qualities, work efficiency.

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковано основні наукові результати дисертації

Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Подольчак, Н.Ю., Цигилик, Н.В., та Хім, М.К. (2021). Розробка факторної системи впливу публічного управління на сталий розвиток держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 11. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2368. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.11.1 *(Особистий внесок автора: Визначено основні індикатори сталого розвитку з всієї множини індикаторів, розроблено універсальну факторну систему впливу публічного управління на сталий розвиток держави певного рівня розвитку та форми управління).*

2. Хім, М.К., Цигилик, Н.В. та Подольчак, Н.Ю. (2021). Problems and Prospects of Training Civil Servants in Contemporary Ukrainian Realities. *Economics, Entrepreneurship, Management,* 8 (1), 80–89. DOI: https://doi.org/10.23939/eem2021.01.080 *(Особистий внесок автора: досліджено системи підготовки кадрів в Україні та в країнах ЄС, сформовано стратегічний план удосконалення підвищення кваліфікації вже працюючих кадрів та окреслені пріоритетні напрями роботи щодо базового навчання нових держслужбовців).*

3. Хім, М.К. та Білик, О.І. (2021). Поведінковий аналіз як один із ключових факторів оцінки ефективності роботи державних службовців. *Наукові перспективи. Серія «Державне управління»,* 5(11), 34–56. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5(11)-34-58 (*Особистий внесок автора: проведено аналіз поведінки державних службовців та її взаємозв'язок з рівнем ефективності їхньої роботи, описано професіографічну та психографічну модель діяльності держслужбовців, розроблено модель поведінкового аналізування державних службовців).*

4. Подольчак, Н.Ю. та Хім, М.К. (2020). Міжнародні інтегральні показники оцінки ефективності роботи державних службовців у країнах ЄС. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління",* 2(8), 59–70. DOI: https://doi.org/10.23939/semi2020.02.059 (*Особистий внесок автора: за допомогою інструментів бенчмаркінгу виконано порівняльний аналіз міжнародних інтегральних показників у деяких країнах ЄС, визначено тенденції ефективності роботи та професійного й особистісного розвитку державних службовців у цих країнах, запропоновано механізми адаптації України до вимог ЄС).*

5. Подольчак, Н.Ю., Хім, М.К. та Цигилик, Н.В. (2020). Удосконалення системи оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій Б та В як один із факторів підвищення професійного та особистісного розвитку. *Вісник НАДУ. Серія «Державне управління»,* 2(97), 117–128. DOI: https://doi.org/10.23939/semi2020.02.059 (*Особистий внесок автора: розроблено вдосконалену комплексну систему оцінювання показників ефективності роботи державних службовців категорій Б та В).*

6. Хім, М.К. та Дума, О.І. (2019). Управління ефективністю професійного та особистісного розвитку державних службовців на основі положень теорії поколінь. *Економіка та держава,* 6, 74–78. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2019/17.pdf DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.6.74 *(Особистий внесок автора: проведено дослідження щодо кількісного та якісного складу державних службовців в Україні, виявлено їх залежність від приналежності до певного покоління чи історичної епохи, у якій вони зростали, надано рекомендації щодо їх пристосування у розрізі окремих аспектів, таких як професіоналізм, навчання та мотивація (матриця цінностей та мотивацій).*

7. Хім, М.К. та Савчук, М.Ю. (2020). Значення впровадження сучасної гендерної політики для професійного та особистісного розвитку державних службовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.*

Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 29, 156–161. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-29-31. (*Особистий внесок автора: проаналізовано відсоток участі жінок та чоловіків у державному управлінні в Україні та в інших країнах світу. За допомогою математичного апарату здійснено рейтингування країн світу за глобальним гендерним розривом)*.

8. Хім, М.К. та Корецька Т.М. (2020). Інформаційно-комунікаційні механізми в публічному управлінні. *Східна Європа:економіка, бізнес управління,* 1 (24), 195–202. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/31.pdf. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-29. (*Особистий внесок автора: Окреслено основні проблеми та суперечності у інформаційно-комунікаційній взаємодії влади та суспільства, надано рекомендації щодо її вдосконалення та розвитку інформаційно-комунікаційного простору України).*

9. Хім, М.К. та Савчук, М.Ю. (2019). Мотивація та корупція як взаємопов'язані елементи підвищення професійного і особистісного розвитку державних службовців. *Приазовський економічний вісник,* 4(15), 161–168. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/29.pdf. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-28 *(Особистий внесок автора: доведено взаємозв'язок мотивації та корупції та їхній вплив на ефективність публічного управління).*

10. Хім, М.К. та Корецька, Т.М. (2019). Модель економічного та політичного розвитку державного управління для «нових» державних службовців. *Приазовський економічний вісник,* 4(15), 178–184. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/32.pdf. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-31. *(Особистий внесок автора: розроблено модель економічного та політичного розвитку державного управління).*

11. Хім, М.К. та Данилович-Кропивницька, М.Л. (2019). Професійний і особистісний розвиток державних службовців України в контексті сталого суспільного розвитку (архетипний підхід). *Публічне урядування,* 2(17), 478–488.

DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-490-500. *(Особистий внесок автора: запропоновано сучасні архетипи різних груп службовців органів публічної влади в Україні та виокремлено їх основні архетипові характеристики, виокремлено основні проблеми їхнього професійного і особистісного розвитку).*

12. Khim, M.K. & Litorovych, O.V. (2018). Professionalism of public service as one of the key moments of the development of investment activity in the conditions of euro integration. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»,* 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6148 (*Особистий внесок автора: запропоновано нові підходи до професіоналізації державної служби, її стимулювання та мотивації, ефективну кадрову політику, яка забезпечить вдосконалення системи добору кадрів та використання кадрового потенціалу, а також нові методи уніфікації та модернізації оцінки професійних якостей державних службовців та ефективності діяльності органів державної влади).*

13. Khim, M.K., & Veselov, O.O. (2018). Influence of innovative structures on the economy of the region. *Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки»,* 23. URL: http://global-national.in.ua/issue-23-2018/31-vipusk-23-cherven-2018/4125-khim-m-k-veselov-o-o-vpliv-innovatsijnikh-struktur-na-ekonomiku-regionu *(Особистий внесок автора: визначено основні проблеми інноваційного розвитку регіонів України, надано рекомендації щодо ефективності використання інноваційного потенціалу для професійного та сосбистісного розвитку).*

14. Хім, М.К. та Білик, О.І. (2017). Публічне управління професійним розвитком державних службовців в країнах ЄС. *Електронне фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток»,* 12. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1152 *(Особистий внесок автора: проаналізовано ключові напрями реформи державної служби та управління людськими ресурсами, методи забезпечення її організації та функціонування в країнах ЄС, запропоновано шляхи вдосконалення публічного управління*

професійним розвитком державних службовців в Україні на засадах впровадження європейських стандартів).

15. Хім, М.К., Яковина, А.І. та Андріїв, М.О. (2017). Застосування концепції відповідального маркетингу в діяльності українських підприємств. *Ефективна економіка*, 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5404 (*Особистий внесок автора: досліджено сутність та особливості відповідального маркетингу на світовому ринку та, зокрема, в діяльності українських підприємств в сучасних умовах, доведено вплив концепції на професійний та особистісний розвиток)*.

16. Хім, М.К. та Михальчишин, Н.Л. (2017). Професійний і особистісний розвиток (професіоналізм) державних службовців як конкурентна перевага держави в умовах глобалізації. *Причорноморські економічні студії*», 24, 188–192 (*Особистий внесок автора: встановлено фактори, що впливають на розвиток професіоналізму державних службовців, його практичний аспект в умовах глобалізації, виявлено складові професійної компетентності, сформульовано вимоги до професіоналізму державних службовців в умовах глобалізації).*

Статті у НМБД SCOPUS

17. Khim, M., Tsygylyk, N. & Podolchak, N. (2021). Use of the transfer of the best european technologies to implement the system for forming of civil servant-leader. *Східно-Європейський журнал передових технологій,* 4(13(112)), 78–88. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239161 *(Особистий внесок автора: виокремлено навики та заходи, які сприяють формуванню державного службовця-лідера, розроблено систему формування ефективного державного службовця-лідера з використанням трансферу технологій).*

18. Bilyk, O., Karkovska, V., & Khim, M. K. (2022). Gender budgeting: a vital element for ensuring sustainable development. *Sustainability in Debate*, *12*(3), 305–323. DOI: https://doi.org/10.18472/SustDeb.v12n1.2021.38824 (Original work published December 28, 2021) *(Особистий внесок автора: висвітлено новітні*

підходи до впровадження гендерного бюджетування в країнах світу, запропоновано метод ранжування країн за 4 ключовими показниками пов'язаними з гендерним розривом).

Стаття у науковому періодичному виданні іншої держави

19. Khim, M.K., Podolchak, N. Yu. & Bilyk, O.I. (2021). Digitalization of the economy as one of the factors for increasing the state competitiveness. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.* Cracow Review of Economics and Management, [S.l.], 5(989), 7-30, cze. 2021. ISSN 1898-6447. URL: <//zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl/article/view/2056 DOI: https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2020.0989.0501. (*Особистий внесок автора: окреслено загрози та ризики цифровізації економіки для розвитку компетентностей, розроблено інструменти оцінки рівня цифрової економіки в країні, проведено ранжування за основними показниками цифровізації).*

Розділи у колективних монографіях

20. Весоловська, М.К.[1] та Швед, Л.Р. (2022). Аналіз теоретичних поглядів на професійний і особистісний розвиток державних службовців. В: *Moderní aspekty vědy: XVIII («Сучасні аспекти науки: XVIII»):* міжнародна колективна монографія. Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 71–95. URL: http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/monography-18.pdf *(Особистий внесок автора: систематизовано та узагальнено теоретичні погляди на професійний і особистісний розвиток державних службовців, запропоновано узагальнене визначення цих понять).*

21. Podolchak, N., Khim, M. & Tsygylyk, N. (2021). State policy foreign experience on the implementation of the education system for sustainable development. В: Green and blue economy on the threshold of digital change: колективна монографія. Praha: Oktan Print. 102-111. DOI:

[1] **Прізвище змінено у зв'язку з одруженням**

https://doi.org/10.46489/gabeott-10. *(Особистий внесок автора: Надано рекомендації щодо пом'якшення наслідків впливу пандемії на освіту для сталого розвитку).*

22. Хім, М.К. (2017). Концепція відповідального маркетингу в Україні: проблеми і перспективи впровадження. В: *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи*: колективна монографія. Львів : Видавництво «Растр-7», 68–78. *(Особистий внесок автора: окреслено проблеми впровадження відповідального маркетингу в Україні в контексті професійного та особистісного розвитку, надано рекомендації щодо їх усунення).*

23. Хім, М.К., Перхач, О.Л. та Карковська, В.Я. (2020). Сільський туризм як напрям розвитку потенціалу сільських територій об'єднаних громад в Україні. В: *Економічна безпека національного енергетичного сектору в умовах глобалізації*: колективна монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 221–234. *(Особистий внесок автора: досліджено теоретико-методичні основи розвитку потенціалу об'єднаних територіальних громад в Україні).*

Авторські свідоцтва

24. «Удосконалення системи оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій Б та В як один із факторів підвищення їхнього професійного та особистісного розвитку»; Подольчак Назар Юрійович, Цигилик Наталя Валентинівна, Хім Марія Кімсанівна; Національний університет «Львівська політехніка», №104721 від 24 травня 2021 р.

Статті в іншому науковому періодичному виданні України

25. Хім, М.К. (2017). Механізми впровадження європейських стандартів у вищих навчальних закладах, як спосіб підвищення ефективності та якості навчання. *Електронне наукове видання «Державно-управлінські студії»*, 1. URL: http://box5800.temp.domains/~ipkeduua/mekhanizmy-vprovadzhennia-ievropeys-kykh/

26. Хім, М.К. та Василевська, І.В. (2018). Розробка ефективної інноваційної системи мотивації державних службовців на основі досвіду розвинутих країн. *Журнал Київського університету ринкових відносин «Економіка. Бізнес-адміністрування.* Право», 4(4), 262–269. *(Особистий внесок автора: розроблено інноваційну систему мотивації державних службовців на основі досвіду розвинутих країн).*

Опубліковані праці апробаційного характеру

27. Хім, М.К. та Пугач, А.В. (2017). Основні проблеми забезпечення активації професійного і особистісного розвитку державних службовців. В: *Економіка, фінанси, облік та управління: оцінка та перспективи розвитку в Україні та світі*: Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 22 грудня 2017 року): у 3 ч. Полтава: ЦФЕНД, 3, 81–83. *(Особистий внесок автора:визначено основні проблеми забезпечення активації професійного і особистісного розвитку державних службовців).*

28. Подольчак, Н.Ю. та Хім, М.К. (2017). Впровадження технології «clickers» у вищих навчальних закладах, як спосіб підвищення ефективності та якості навчання. В: *Управління якість в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи*, Тези доповідей ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції пам’яті професора Петра Столярчука, (Львів, 11-12 травня 2017 р.)/ відп. За вип: М. М. Микийчук. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 26–28. *(Особистий внесок автора: вперше досліджено характеристики та запропоновано технологію «clickers» як спосіб підвищення ефективності та якості навчання).*

29. Хім, М.К. (2017). Інноваційні методи активізації навчального процесу як важлива складова підготовки магістрів державного управління і публічного адміністрування. В: *Інституційний розвиток системи публічного управління та адміністрування* : Матеріали круглого столу, збірник тез доповідей. (Львів, 25 травня 2017р.). Львів : Видавництво Львівської політехніки, 101–104.

30. Хім, М.К. та Білинська, А.Р. (2018). Використання заробітної плати в якості інструменту мотивації праці на залізничному транспорті. В: *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення*, Міжнародна наукова інтернет-конференція, збірник тез доповідей: випуск 28 (м. Тернопіль, 15 травня 2018 р.). Тернопіль, 75–77. *(Особистий внесок автора: досліджено вплив заробітну плати на мотивацію праці та професійний і особистісний розвиток).*

31. Хім, М.К. та Гринчишин, Ю.О. (2019). Сучасні споживчі тренди в публічному маркетингу (з огляду на положення теорії поколінь), як один з ключових аспектів економічного розвитку держави. В: *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*, Збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції (Херсон, 18–19 квітня 2019 р.). Херсон, 182–185. *(Особистий внесок автора: досліджено вплив теорії поколінь на споживчі тренди та розвиток).*

32. Хім, М.К. (2019). Ключові аспекти забезпечення активізації професійного і особистісногорозвитку державних службовців. В*: Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*», Збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції (Херсон, 18–19 квітня 2019 р.). Херсон, 213–216.

33. Хім, М.К. та Корецька, Т.М. (2019). Професіоналізм державних службовців з огляду на гендерну політику сучасності. В: *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*, Збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції (Херсон, 18–19 квітня 2019 р.). Херсон, 207–210. *(Особистий внесок автора: встановлено взаємозв'язок професіоналізму державних службовців та сучасної гендерної політик).*

34. Khim, M.K. (2019). Public administration as one of the key aspects of international economic relations. В: *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи*, Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Львів, 27 листопада 2019 року). Львів : Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 29–32.

35. Khim, M.K. (2019). Modernization of system of professional and personal development for public servants. В: *Публічне управління та адміністрування у процесахекономічних реформ*, Збірник тездоповідей ІІІ Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференції (Херсон, 19 листопада 2019 р.). Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 204–205.

36. Хім, М.К., Білик, О.І. та Карковська, В.Я. (2019). Перспективи подолання гендерних розривів. В: Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті та подоланні наслідків Чорнобильської катастрофи, Матеріали XVIII міжнародного наукового семінару / за наук. ред. д.е.н., проф. М. М. Єрмошенка (Світязь, 1-5 липня, 2019 р.) Київ: Національна академія управління, 66–68. *(Особистий внесок автора: запропоновано підхід до подолання гендерних розривів на основі раціонального та ефективного гендерного бюджетування, досліджено глобальний гендерний розрив в різних країнах світу у 2018 році)*.

37. Хім, М.К. (2020). Оцінка ефективності як один із ключових показників професійного і особистісного розвитку державних службовців. В: *Публічне управління та адміністрування упроцесах економічних реформ,* Збірник тез доповідей IVВсеукраїнської науково-практичної конференції, (Херсон, 25 березня 2020 р.). Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 232–236.

38. Khim, M., Perkhach, O., & Karkovska, V. Rural Tourism as a direction of strategic development of the united territorial communities in Ukraine. В: *Interdisciplinary conference on tourism, management and development of territory* : proceedings book of 1st UNICART (Bari, Italy, 16-19 December 2019),1, 551–559. *(Особистий внесок автора: дослідження залежності використаного потенціалу територій об'єднаних територіальних громад в Україні від його складових).*

39. Хім, М.К. (2020). Основні принципи побудови «збалансованої системи» показників оцінки ефективності роботи державних службовців, як один із ключових факторів їхнього професійного та особистісного розвитку. В: *Управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності*, Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. (Харків, 15 жовтня 2020р.). Харків: ХНУБА, 282–284.

40. Хім, М.К. (2020). Європейські стандарти публічного управління: досвід запровадження та можливість реалізації в сучасних умовах. В: *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика*, Збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної конференції (Запоріжжя, 27 листопада, 2020 р.). Запоріжжя, 255–258.

41. Хім, М.К. (2021). Оцінювання ефективності публічного управління соціальною сферою. В: *Державна фінансова політика України в умовах євроінтеграції: погляди науковців та практиків*: Збірник тез наукових доповідей за матеріалами II Всеукраїнської науково-практичної конференції (Львів, 18 лютого 2021 р.). Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 319–322.

42. Khim, M. (2021). The role of public administration for the social sphere of society. В: *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю*, Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 21 квітня 2021 р.). Полтава : ПДАУ, 729–733.

43. Хім, М.К. (2021). Ефективність державного управління в період пандемії: світовий досвід та українські реалії. В: *Сучасні проблеми управління: трансформація публічного управління у постковідному світі*, Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 18-19 листопада 2021 р.). Київ, 161–166.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 29
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО І ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ…… 38
1.1. Теоретичні аспекти професійного і особистісного розвитку державних службовців в умовах реформування державного управління України…… **38**
1.2. Вплив європейських стандартів публічної служби на професійний і особистісний розвиток державних службовців …….. **59**
1.3. Порівняльний контекстний аналіз професійного і особистісного розвитку державних службовців…….. **67**
Висновки за розділом І…….. **97**
РОЗДІЛ ІІ. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ПРОФЕСІЙНОГО І ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В КРАЇНАХ ЄС…… 99
2.1. Системи підготовки кадрів та професійного і особистісного розвитку державних службовців: країни ЄС та перспективи української практики…… **99**
2.2. Управління ефективністю професійного та особистісного розвитку державних службовців в умовах зміни поколінь ……... **119**
2.3. Кластерний аналіз професійного і особистісного розвитку державних службовців: європейський та український досвід……. **127**
Висновки за розділом ІІ……..... **147**
РОЗДІЛ ІІІ. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО І ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАСАДАХ ВРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ……... 150
3.1. Практичні рекомендації з імплементації досвіду країн ЄС шляхом впровадження системи ефективного професійного та особистісного розвитку державного службовця України **150**
3.2 Удосконалення методики оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій Б та В в контексті їхнього професійного розвитку…….. **174**
3.3. Поведінкова модель оцінювання особистісного розвитку державних службовців……. **188**
Висновки за розділом ІІІ…….. **204**
ВИСНОВКИ……. **206**
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……. **212**
ДОДАТКИ……. **242**

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному суспільстві соціальні інститути влади стають однією з ключових ланок з погляду вирішення завдань модернізації та розвитку. Ефективна робота органів влади можлива лише за наявності кваліфікованих кадрів, які відповідають сучасним запитам суспільства.

На шляху до євроінтеграції перед державними службовцями ставляться дедалі складніші завдання, які потребують оперативних та відповідальних рішень. Таким чином, вимоги до фахівців зростають, навантаження збільшується, змінюються умови праці, активізуються процеси реформування, проте не завжди державні службовці готові до таких трансформацій. Зростання людського фактору в управлінні є сьогодні одним з основних трендів розвитку системи публічного управління як в Україні, так і за кордоном. Як наслідок можемо спостерігати все більший інтерес представників різних органів влади та управлінських структур. Становлення демократичної та правової держави, розвиток засад громадянського суспільства, інтеграція України до стандартів Європейського Союзу, проведення адміністративної реформи, зокрема реформи системи державної служби, потребують підготовки нової генерації керівників і фахівців органів державної влади, формування професійно підготовленого кадрового резерву для заміщення посад у структурах державного апарату. З кожним роком до фахівців висуваються нові вимоги для здійснення діяльності в сучасних умовах, проте державні службовці частіше за все позбавлені особистого досвіду, соціальної практики та кваліфікаційної бази, яка б відповідала вимогам надання державних послуг на рівні європейських стандартів. При цьому головна увага має бути звернена на пошук, збагачення та раціональне використання здібностей державних службовців, на збереження та якісне зміцнення кадрів, на оптимальне узгодження потреб центральних органів виконавчої влади та особистісних інтересів державних службовців. Сьогодні, коли швидко змінюється процес громадянського розвитку, необхідним є якісно

нове вирішення проблем професійного зростання службовців державних органів, що дозволяло б їм поєднувати практичні дії з застосуванням нових технологій та у відповідності до стандартів європейської спільноти.

Завдання, що постають перед державною службою України, актуалізують необхідність сучасного пошуку шляхів активізації професійного і особистісного розвитку державних службовців.

Проблеми професійного та особистісного розвитку державних службовців вже давно набули широкого розповсюдження у вітчизняних та зарубіжних наукових дослідженнях, зокрема питання, пов'язані з розробкою ефективної кадрової політики, поліпшення кадрового забезпечення органів державного управління, удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців. Ці питання займають важливе місце у дослідженнях таких учених, як К. Деммке, Д. Боссарт, А. Філак, Л. Швєтліковскі, Дж. Ягільскі, В. Урбаняк, С. Ківалов, Л.Біла, В. Олуйко, О. Леонов, Т. Іванова, І. Сурай, Н. Подольчак, П. Петровський, З. Гбур та ін.

Особливості розвитку професійного потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування розглянуто в працях таких учених, як: В. Гошовська, В. Міляєва, Л. Наливайко, В. Сороко, М. Ярмистий та ін.

Питання визначення рівнів розвитку особистісних властивостей і якостей розглядаються в роботах О. Плєшакової, К. Озиміної, С. Л. Рубінштейна, Г. Захарчин та ін.

Наукові підходи стосовно формування засад кадрової політики на державній службі, у тому числі щодо оновлення кадрового потенціалу, розвивають українські вчені: Н. Гончарук, О. Дьомін, А. Михненко, О.Оболенський, Д. Красівський, В. Карковська, Н. Цигилик та ін.

Теорію поколінь та управління персоналом досліджували: І Жарківська, Л. Щетініна, С. Рудакова, М. Даниляк та ін.

Проблему оцінювання ефективності в державному управлінні досліджували такі зарубіжні вчені, як С. Коген, П. Друкер, Е. Ведунг, Е. Ньюмаєр та вітчизняні : І. Артим, Н. Нижник та ін.

Міжнародний досвід визначення ефективності державного управління досліджували: П. Матвієнко, В. Шатун, О. Білик, І. Яремко та ін.

Незаважаючи на велику кількість досліджень теми, у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячених проблемам професійного та особистісного розвитку державних службовців переважає фрагментарний підхід. Швидкі зміни вимагають постійного оновлення набутих раніше знань і пошуку нових інноваційних підходів для побудови системи професійного та особистісного розвитку державних службовців, відповідно європейським стандартам.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» «Розвиток інноваційних аспектів публічно-приватного партнерства» (номер державної реєстрації № 0118U000345), в якій обґрунтовано доцільність використання інноваційних методів публічно-приватного партнерства з метою підвищення рівня професійного і особистісного розвитку державних службовців.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення концептуальних, теоретико-методичних та прикладних аспектів професійного і особистісного розвитку державних службовців на засадах вровадження європейських стандартів.

Для досягнення цієї мети необхідне вирішення низки завдань:

- розвитути підходи до змістовної сутності понять «професійний розвиток», «особистісний розвиток», «державний службовець», «стандарт», «європейський стандарт» в котексті парадигми державного управління;

- розвинути механізми адаптації національної системи державної служби до вимог ЄС;

- удосконалити систему підвищення кваліфікації державних службовців;

- визначити основні проблеми та напрями професійного і особистісного розвитку державних службовців в розрізі X, Y, Z поколінь та надати практичні рекомендації щодо ефективності їх реалізації.

- удосконалити класифікацію основних міжнародних інтегральних показників оцінювання окремих аспектів діяльності державного управління, котрі застосовуються у міжнародній практиці.

- розробити систему ефективного розвитку державного службовця з використанням трансферу технологій;

- розробити комплексну систему професійного та особистісного розвитку державних службовців категорій Б та В.

Об'єктом досліження є процес професійного та особистісного розвитку державних службовців.

Предметом дослідження виступають концептуальні, теоретико-методичні, методологічні та прикладні аспекти професійного і особистісного розвитку державних службовців на засадах впровадження європейських стандартів..

Методи дослідження. Дослідження проводилися з застосуванням загальних методів наукового пізнання, зокрема діалектичного та формально-логічного методів: аналізу і синтезу, наукового абстрагування, узагальнення, індукції та дедукції. Зокрема, опитування, анкетування, порівняння, експерименту, формалізації, аксіоматичного та спеціальних наукових методів дослідження: економіко-математичних, статистичних (індексний метод, ранжування, регресійний, кластерний аналіз), експертних. На підготовчому етапі дослідження було проведено огляд літературних джерел. У зборі первинної інформації використовували метод відкритого спостереження та вивчення відповідних законодавчих документів. Для обгрунтованого визначення необхідних компонентів професійного і особистісного розвитку державних службовців застосовувався метод структурного аналізу.

Теоретичною та методологічною базою дисертаційного дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та

зарубіжних авторів, офіційні інтернет-ресурси, результати власних емпіричних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що:

вперше:

- розроблено систему ефективного розвитку державного службовця з використанням трансферу кращих європейських технологій, яка спрямована для підвищення компетентності та саморозвитку, поглиблення та здобуття нових знань, а також покращення комунікативних навичок та емоційного інтелекту, які акцентують якості ефективного державного службовця;

- розроблено комплексну систему професійного та особистісного розвитку державних службовців категорій Б та В, яка включає: методику оцінювання ефективності роботи державних службовців, що дасть змогу забезпечити максимальну прозорість, неупередженість та оптимізувати час оцінювання та обробки результатів; модель поведінкового аналізування державних службовців, що посилить теоретичне значення базових досліджень для розуміння поведінки державних службовців. Комплексна система передбачає конкретизацію заходів щодо кар'єрного зростання окремого державного службовця, які мотивуватимуть до професійного та особистісного розвитку.

удосконалено:

- класифікацію основних міжнародних інтегральних показників оцінювання окремих аспектів діяльності державного управління з виокремленням за ознакою ефективності державного управління у сферах: свободи, відкритості бізнесу, прозорості бізнесу, соціально-економічного розвитку, особистісного та професійного розвитку, реформування, яка, на відміну від існуючих, дозволяє проводити порівняння результативності державного управління України з країнами ЄС;

- систему підвищення кваліфікації державних службовців, яка, на відміну від існуючих, дасть змогу забезпечити потреби у висококваліфікованих та конкурентоспроможних кадрах, здійснити ефективні кроки усунення існуючих

проблем реформування та подальшого розвитку державного управління в процесі євроінтеграції;

- матрицю ефективності професійного та особистісного розвитку державних службовців поколінь X, Y, Z, яка, на відміну від існуючих, дасть змогу дослідити ключові цінності, характеристики притаманні поколінням та визначити чинники, які мотивують та демотивують розвиток державних службовців для забезпечення зростання їх професіоналізму.

отримали подальший розвиток:

- основні категорії професійного та особистісного розвитку: «професійний розвиток», «особистісний розвиток», «державний службовець», «стандарт», «європейський стандарт», які враховують вимоги сучасності у відповідності до європейських стандартів, і, на відміну від існуючих, трактуються у методологічному, предметному, процесному та соціально-психологічному контекстах;

- механізми адаптації національної системи державної служби до вимог ЄС, які, на відміну від раніше запропонованих, грунтуються на стратегічному плані удосконалення підвищення кваліфікації вже працюючих кадрів та пріоритетних напрямків роботи щодо базового навчання нових держслужбовців, і дозволять сформувати сценарії розвитку підвищення ефективності роботи державної служби та професійного і особистісного розвитку державних службовців, прискорять процес вдалого реформування функціонуючої системи державного управління в Україні та наблизять досягнення рівня європейських країн, на які рівняється Україна в своєму розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх практичного використання у діяльності органів публічної влади при: формуванні компетентнісного портрету ефективного державного службовця, в процесі підбору і відбору кадрів відповідно до сформованого компетентнісного портрету, організуванні професійного і особистісного розвитку державних службовців: оцінювання ефективності їхньої роботи в контексті професійного розвитку та оцінювання поведінки в контексті їхнього особистісного розвитку.

Окремі положення дисертації використовуються у практиці роботи органів публічної влади Департаменту економічної політики ЛОДА (довідка № 1-10/520 від 06.05.2021), Львівської міської ради (довідка № 2305-31602 від 05.05.2022), Турківської міської ради Турківської міської громади (довідка № 581-02-17 від 04.05.2022), Старосамбірської міської ради Самбірської ТГ (довідка №765-02/23 від 12.05.2022) тощо. Практична значущість отриманих результатів підтверджена їх використанням при виконанні науково-дослідних робіт кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» (довідка № 67-01-544 від 04.05.2022), а також у навчальному процесі цього закладу вищої освіти під час викладання дисципліни «Основи адміністративного менеджменту» (для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» (довідка № 67-01-543 від 04.05.2022 р.).

Особистий внесок здобувача. Теоретичні положення та розробки в межах дослідження, зокрема ті, що характеризують його наукову новизну та практичне значення результатів, отримані автором особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційної роботи були представлені у доповідях та обговорені на міжнародних науково-практичних конференціях: «Youth Salon of Chengdu International Sister Cities Higher Education Institutions Alliance» (Chengdu, China, 10TH June 2021); «Interdisciplinary conference on tourism, management and development of territory»: 1st UNICART (Bari, Italy, 16-19 December 2019); «Сучасні проблеми управління: трансформація публічного управління у постковідному світі»: XI Міжнародна науково-практична конференція (м. Київ, 18-19 листопада 2021 р.); «Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю»: II Міжнародна науково–практична конференція (м. Полтава, 21 квітня 2021 р.); Державна фінансова політика України в умовах євроінтеграції: погляди науковців та практиків: II Всеукраїнська науково-практична конференція (м. Львів, 18 лютого 2021 р.); «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в

умовах сучасної економіки: теорія і практика»: VIII Міжнародна науково-практична конференція (м. Запоріжжя. 27 листопада 2020 р.); «Управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності»: Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція (м. Харків, 15 жовтня 2020 р.); XVIII міжнародний науковий семінар «Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті та подоланні наслідків Чорнобильської катастрофи при подоланні наслідків COVID-19» (Шацьк – оз. Світязь, 1-5 липня 2019 р.); XIX міжнародний науковий семінар «Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті та подоланні наслідків Чорнобильської катастрофи» (Шацьк – оз. Світязь, 29 червня - 4 липня 2020 р.); «Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ»: III та IV Всеукраїнська науково-практична конференції (м. Херсон, 19 листопада 2019 р., 25 березня 2020 р.); «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи: Міжнародна науково-практична конференція (м. Львів, 27 листопада 2019 р.); «Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ»: III Всеукраїнська науково-практична конференція (м. Херсон, 18-19 квітня 2019 р.); «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення»: Міжнародна наукова конференція (м. Тернопіль, 15 травня 2018 р.); «Економіка, фінанси, облік та управління: оцінка та перспективи розвитку в Україні та світі»: Міжнародна науково-практична конференція (Полтава, 22 грудня 2017 р.); «Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи»: III Міжнародна науково-практична конференція пам’яті професора Петра Столярчука (м. Львів, 11-12 травня 2017 р.) та ін.

Публікації. Теоретичні та практичі результати дисертаційного дослідження опубліковано у 43 працях, серед яких 16 статей у наукових фахових виданнях України, 2 статті, що входять до НМБД SCOPUS, 4 розділи у колективних монографіях, 1 авторське свідоцтво, 1 стаття у науковому періодичному виданні іншої держави, 2 статті в іншому науковому періодичному виданні України, 17 тез доповідей на всеукраїнських та

міжнародних науково-практичних конференціях, наукових семінарах. Загальний обсяг опублікованих праць – 16,9 друк. арк., з яких особисто автору належить – 12,3 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. За структурою дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту становить 177 сторінок. Дисертаційна робота містить 32 таблиці, 26 рисунків, список використаних джерел із 270 найменувань та 11 додатків.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО І ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Теоретичні аспекти професійного і особистісного розвитку державних службовців в умовах реформування державного управління України

Україна знаходиться на етапі глибоких реформ, так як сьогодні існує нагальна потреба щодо вирішення багатьох проблемних ситуацій як у політичній, так і соціальній, економічній, культурній сферах. Держава прагне до впровадження кардинальних світоглядних змін, основна мета яких – побудова міцної кооперації між громадянином та публічною адміністрацією. Україна, як і більшість країн-членів ООН, приєдналась до загального всесвітнього процесу забезпечення сталого розвитку, а це зумовило виконання завдань та цілей – «забезпечення всеохоплюючої та справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх» (Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017).

Важливим страегічним напрямком розвитку України відповідно до Стратегії сталого розвитку на період до 2030 р. та Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року, визначено модернізацію державної служби на засадах європейських принципів, які висуваються до країн-кандидатів на вступ до ЄС.

Україна вибрала європейський вектор розвитку, а отже рух до моделі європейської цивілізвації, що потребує проходження складного шляху до суспільства нової якості.

Глобальні виклики сьогодення потребують побудови та організації високоваліфікованого інституту державної служби, забезпечення ефективнсті його роботи завдяки професіоналізму кадрового персоналу, здатному на високому рівні виробляти та визначати політику держави, оперативно приймати рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної

інтеграції, враховуючи цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінюючи політичні, соціальні, економічні та екологічні наслідки варіантів рішень (Весоловська, Швед 2022).

Так, дедалі більшої актуальності набуває дослідження сучасних тенденцій управління професійним і особистісним розвитком державних службовців і, відповідно, удосконалення системи їхнього професійного навчання.

Розвиток будь-якої людини, в тому числі її професійний та особистісний розвиток - це один із основних напрямків дослідження впродовж всієї історії людства. Розвиток - це закономірна зміна свідомості, життєвих засад, цінностей і буття. В рамках сучасної концепції суспільного розвитку саме професійному та особистісному розвитку приділяється особлива увага, так як вважається, що зростання впливу професійних менеджерів та технократів призведе до становлення нового соціального стану з позицій прогресу науки і освіти, ролі знань та інформації в суспільному виробництві.

Проблема професійного та особистісного розвитку державних службовців - одна з центральних в структурі кадрової політики, яка реалізується в органах державної влади. Найважливіший шлях до вирішення цієї проблеми – підвищення рівня якості професійного формування і організації державних службовців усіх категорій посад. Завданням кадрової роботи стає мотивація державного службовця до постійної модернізації ключових компетенцій, необхідних для подальшого професійного зростання та самовдосконалення. При цьому необхідно створити таку систему управління професійним та особистісним розвитком, яка відображала б реальні потреби самих державних службовців та органів державної влади в цілому. Необхідність кардинальних змін у професійній підготовці державних службовців, підвищення рівня її якості є актуальною не лише для досягнення конкурентоспроможності України у цілому, а й для розвитку окремої людини як найвищої цінності (Весоловська, Швед 2022).

Варто зазначити, що сьогодні на процес професійного та особистісного розвитку державних службовців України впливають європейські стандарти та

принципи, котрі є невід'ємною частиною сучасних світових тенденцій. А отже, потреба наукового дослідження цієї проблеми та вивчення досвіду країн Європейського Союзу є прямим шляхом до побудови нової моделі професійного та особистісного удосконалення державних службовців.

Сучасна модель професійного удосконалення державних службовців має, зазвичай, загальний або навчальний характер та меншою мірою спрямована на практичний результат щодо здобуття конкретних знань, умінь та навичок, необхідних для виконання функціональних обов'язків. А це, своєю чергою, призводить до уповільнення процесу забезпечення органів державної влади високопрофесійними кадрами, здатними компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні державно-управлінські технології, визначати потреби громадян та забезпечувати збалансованість ресурсів.

Професійний і особистісний розвиток - це один із ключових чинників ефективності роботи усієї системи державної служби, так як її дієвість обумовлюється саме професіоналізмом та персональними якостями державного службовця (Весоловська, Швед 2022).

Дослідження проблем державного управління є порівняно новим напрямком наукових розвідок для України. Це пояснюється тим, що лише після здобуття Україною незалежності державне управління стало окремою сферою, а за часів Радянського Союзу було підпорядковано загальній системі.

Тоді вважалося, що термін «управління» походить від латинського «адміністрування». Ю. М. Козлов відмічає, що терміни «адміністрація» та «управління» практично збігаються (Козлов та Фролов, 1986; Козлов, 1967).

Такого висновку дотримується і В. Ф. Опришко, апелюючи до того, що практично в усіх випадках, коли вживається корінь терміна «адміністрація», мова йде, насамперед, про управлінську, організуючу діяльність (адміністративні органи, адміністрація підприємства) (Опрышко, 1983). Рядом авторів державне управління розглядалося як одна з форм діяльності державних органів — виконавчо-розпорядча і організуюча (Алехин и др. 1973).

У історичному контексті поняття «державне управління» асоціювалось з особою державця-керівника та його підлеглими. Праці філософів, у яких вперше згадувалась державна служба: у Стародавньому світі – Цицерон, Конфуцій, Аристотель, Платон, Сократ; у середні віки – Б. Спіноза, Д. Аліґ'єрі, Дж. Локк, М. Лютер, Н. Макіавеллі, Ф. Аквінський, Ф. Бекон, Т. Гоббс; у період Реформації та Відродження – І. Кант, Г. Гегель, Ш. Монтеск'є, Ж. Руссо та ін.

Місце та роль державного управління у ці часи розкривається через моделі державного управління:

1) елементарну модель управління: управління розглядається як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на його об'єкт з метою переведення об'єкта управління зі стану А у стан Б.

2) часову спіраль послідовного публічного управління - перехід одного елемента, який має певний часовий цикл, у наступний з більшим часовим циклом (команда, філософія, бачення, місія, стратегія, мотивація);

3) трикутник «держава – суспільство – людина»;

4) політико-адміністративну модель державного управління – тісний взаємозв'язок гілок влади під час прийняття управлінських рішень (Князєв та ін., 2012).

Дослідженню сутності поняття державного управління присвячено велику кількість наукових праць.

У найбільш загальному вигляді державне управління тривалий час визначалось як виконавчо-розпорядча діяльність органів державної виконавчої влади, котра виявляється у безпосередньому повсякденному й оперативному впливові на різноманітні суспільні відносини у країні (Василенко, 1990). Це визначення пояснює державне управління як діяльність держави з налагодження соціальних зв'язків задля реалізації своїх цілей. Так, Г. Атаманчук стверджує, що державне управління – це практичний, організуючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її впорядкування, збереження або перетворення, який спирається на її владну силу **(**Атаманчук,

1997). Проте, В. Авер'янов пояснює державне управління як особливий та самостійний різновид діяльності держави, що здійснює окрема система спеціальних державних органів – орга нів виконавчої влади (Авер'янов, 1999).

Інші науковці визначають державне управління як специфічну діяльність держави, що дістає вияв у функціонуванні її органів, які безперервно, планомірно, владно і в рамках правових установлень, впливають на суспільну систему з метою її вдосконалення відповідно до державних інтересів (Колпаков, 1999). Зокрема, іноді воно трактується як діяльність всіх державних органів з врегулювання суспільних відносин, організацію всіх сторін життя суспільства (Козлов та Попов, 1999).

Так, більшість дослідників дають визначення державного управління, наголошуючи на тому, що воно відрізняється від усіх інших видів управління своє універсальністю та масштабністю.

Так, Ю. Козлов у своїх працях визначає державне управління як виконавчу діяльність держави, що здійснюється органами державного управління чи виконавчим апаратом.

Словник-довідник «Державне управління» визначає державне управління як «практичний, організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, зберігання, або перетворення, що спирається на її владну силу» (Бакуменко, 2002).

У законодавстві України становлення державного управління як, системи визначення його основних засад та принципів пов'язано з прийняттям у 1996 році Конституції України, яка окреслила систему органів виконавчої влади, їх загальні функції, порядок їх утворення та реорганізації. Із проголошенням незалежності прийшла можливість зміни та реструктуризації органів державної влади, перегляд їхніх цілей та завдань, прийняття довгострокової програми вдосконалення методів управління.

У більшості досліджень потреба реформування державного управління та професійного і особистісного розвитку державного службовця пов'язана з переходом від традиційного державного управління до публічного

управління. Термін «публічне управління» походить від англ. «public administration». Термін «публічне управління» (англ. public management), який замінив термін «публічне адміністрування» (англ. public administration), вперше використовує англійський державний службовець Десмонд Кілінг у 1972 р. Публічне управління – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики" (Keeling, 1972).

У вузькому розумінні публічне управління пов'язане із виконавчою гілкою влади і розглядається як: - професійна діяльність державних службовців, яка включає всі види діяльності, спрямовані на реалізацію рішень уряду (Купряшин, 2003); - вивчення, розробка та впровадження напрямів урядової політики; міждисциплінарна академічна сфера, що базується на теорії та концепціях економіки, політичних наук, соціології, адміністративного права, менеджменту (Рейни, 2002).

У широкому розумінні під публічним управлінням розуміють всю систему адміністративних інститутів із ієрархією влади, за допомогою якої відповідальність за виконання державних рішень спускається зверху донизу. Тобто публічне адміністрування пов'язане із трьома сферами влади – законодавчою, виконавчою і судовою. Американські вчені Д. Шуман та Дік В. Олуф вважають, що публічне управління змінюваним у часі та виділять такі його основні ознаки:

– охоплює всі три сфери влади: виконавчу, законодавчу та судову та їх взаємовідносини;

– відіграє важливу роль у формуванні публічної політики і таким чином є складовою політичного процесу;

– суттєво відрізняється від приватного адміністрування;

– взаємодіє з численними приватними групами та індивідами у наданні послуг суспільству (Shuman & Olufs, 1993).

На думку В. Коваленка публічне управління розкриває основні напрями цілеспрямованої діяльності суб'єктів владних повноважень щодо виконання

адміністративних зобов’язань (Колпаков та ін., 2012). Тобто, автор розкриває ще одну його основну ознаку – цілеспрямованість.

Професор С. Чернов визначає публічне управління як організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її впорядкування, збереження чи перетворення, базуючись на владній силі, яка обмежує дієвий суспільний контроль (Чернов та Гайдученко, 2014). Це визначення розкриває поняття публічного управління, як спосіб управління людьми. Органи державної влади можуть впливати на громадян особисто або через їхні зібрання, партії, колективи.

А. Волков трактує публічне управління як владу, відкриту народу та його інтересам, публічну за характером, що здатна залучати до управління широкі верстви населення (Волков, 2013). Тут розкривається ознака публічного управління, як відкритої суспільно-зрозумілої та доступної системи із обов’язковим зворотнім зв’язком.

У глосарії Програми розвитку ООН знаходимо твердження про те, що термін «публічне адміністрування» має два тісно пов'язаних значення: 1) цілісний державний апарат (політика, правила, процедури, системи, організаційні структури, персонал тощо), який фінансується за рахунок державного бюджету і відповідає за управління і координацію роботи виконавчої гілки влади та її взаємодію з іншими зацікавленими сторонами в державі, суспільстві та зовнішньому середовищі; 2) управління та реалізація різних урядових заходів, що пов’язані з виконанням законів, постанов та рішень уряду та управління, що пов’язане з наданням публічних послуг. Як якісно нова форма, «публічне адміністрування» має унікальні властивості, а саме: транспарентність, легітимність, демократичність, гнучкість (Чернов та ін., 2016) та чинить прямий вплив на 12 індикаторів успішності діяльності щодо реалізації цілей сталого розвитку (Подольчак, Н.Ю., Цигилик, Н.В. та Хім, М.К., 2021).

Отже, узагальнюючи, можемо зробити висновок, що публічне управління – це певний цілеспрямований, гнучкий та відкритий вид діяльності із чіткою

системою ієрархії та змінністю відповідно до вимог часу, що передбачає взаємодію держави та органів державної влади з фізичними та юридичними особами щодо процесів творення політики та прийнятя рішень, виконання адміністративних обов'язків та надання адміністративних послуг. Така діяльність забезпечується сильним зворотнім зв'язком та забезпеченням усіх необхідних правових, соціальних, економічних умов для реалізації інтересів учасників взаємодії (Весоловська, Швед 2022).

Основні відмінності понять «державне управління» та «публічне управління» наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Відмінність понять «державне управління» та «публічне управління» за основними особливостями

Державне управління	- Організуючий та адміністративний вплив держави на суспільство; - Не опирається у прийнятті рішень на публічний сектор; - Забезпечує функціонування та удосконалення суспільно-важливих сфер, таких як політика культура, економіка та ін.
Публічне управління	- Передбачає демократичний та ліберальний, легітимний та гнучкий метод впливу на суспільство; - Забезпечує прийняття управлінських рішень, опираючись на публічний сектор; - Забезпечує управління та розвиток галузей таких суспільно-важливих сфер, як політика культура, економіка та ін.

Примітка: складено та сформовано автором на підставі (Таран, 2020)

Функціонує система публічного управління на основі нормативних правових актів, що регулюють діяльність суб'єктів і об'єктів публічного управління.

Вже у XXI столітті в Україні було зроблено чимало зусиль щодо підвищення якості державного управління, в тому числі в ході проведення адміністративної та бюджетної реформ, реформування державної служби, місцевого самоврядування, а також в рамках розробки та реалізації заходів по боротьбі з корупцією. В результаті був розроблений та прийнятий цілий ряд законодавчих актів, які формують нові інструменти, механізми, процедури і технології державного управління або встановлюють завдання по їх розробці, прийняттю і впровадженню, визначають вимоги до них. Це, зокрема, Закони

України «Про державну службу» від 17.11.2011 року № 4050 та діючий станом на сьогодні – від 06.03.2021 року № 889-VIII (Верховна Рада України, 2021a); Закони України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 року № 2493 (Верховна Рада України, 2021c) та діючий станом на сьогодні - від 15.01.2021 року № 2493-III; Закони України «Про засади запобігання і протидії корупції» від 07.04.2011 року № 3206 та діючий станом на сьогодні «Про запобігання корупції» від 23.04.2021 року № 1700-VII (Верховна Рада України, 2021b). Протягом цього періоду прийнято ще десятки підзаконних нормативно-правових актів, що регулюють питання оплати праці державних службовців, призначення їм певного рангу, проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державних служби, проведення оцінювання результатів їхньої роботи, професійного розвитку та підвищення кваліфікації тощо.

Проте підвищення якості державного управління залишається одним із головних завдань, що стоять перед українським суспільством і державою. В Основних напрямах діяльності Уряду України на період до 2020 року підвищення якості державного управління розглядається і як один із напрямів діяльності Уряду в цілому, і як одна з двох умов ефективного запуску нової моделі економічного зростання. Зокрема, Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 було схвалено «Стратегію реформування державного управління України на період до 2021 року», розроблену у тісній співпраці з експертами Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA), Європейської Комісії та громадянського суспільства. З урахуванням європейського рейтингу та європейської перспективи України ця Стратегія розроблена згідно з європейськими стандартами належного адміністрування з питань трансформації системи органів державного управління. Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі — Угода про асоціацію), ця Стратегія ґрунтується на спільних цінностях, а саме: дотриманні

демократичних принципів, верховенстві права, належному врядуванні. У статті 3 Угоди про асоціацію належне врядування визначається як один з основних принципів для посилення відносин між сторонами. Україна продовжуватиме політичні, соціально-економічні, законодавчі та інституційні реформи, необхідні для ефективної реалізації Угоди про асоціацію. З огляду на важливість реформи державного управління для України до розроблення цієї Стратегії залучено заінтересовані сторони. Основна мета Стратегії – вдосконалення системи державного управління і відповідно підвищення рівня конкурентоспроможності країни. Результатом реалізації цієї Стратегії повинна стати більш ефективна та підзвітна громадянам система державного управління, яка працює в інтересах суспільства, забезпечує сталий розвиток країни та надає якісні послуги, побудова професійної, доброчесної, політично нейтральної і орієнтованої на громадян державної служби (Кабінет Міністрів України, 2016).

У липні 2021 року Кабінет Міністрів ухвалив Стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 роки та визнчив план заходів з її здійснення. Основна мета Стратегії полягає у побудові в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду (Кабінет Міністрів України, 2021).

Основним об’єктом в системі публічного управління є державний службовець, так як саме він наділений правом реалізовувати державну політику як на центральному, так і на місцевому рівні та виступає своєрідним посередником між державою та суспільством та є гарантом надання якісних адміністративних послуг.

У працях вітчизняних та зарубіжних науковців визначення поняття «державний службовець» подано у різних дефініціях. Так, А. Таргоній визначає державного службовця, як особу яка займає положення в державних органах на законних підставах **(**Таргоній, 2016).

О. Скакун дає ширше визначення державного службовця, опираючись законодавчі функції. На його думку, державний службовець - особа, котра

обіймає посаду в державному органі та організації, здійснює в установленому законом порядку трудові функції на професійних засадах на основі трудового договору (контракту), одержує заробітну плату за рахунок коштів з державного бюджету відповідно до займаної посади і підпорядковується службовій дисципліні (Скакун, 2010).

Подібне визначення дає О. Андрійко: «Державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов’язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби» (Андрійко, 2017).

Функції державних службовців окреслені у дефініціях М. Багмета «Державного службовця можна визначити як особу, яка, по-перше, здійснює професійну діяльність на посаді, визначеній структурою і штатним розкладом, як первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень щодо практичного виконання завдань і функцій держави; по-друге, виконує організаційно-розпорядчі та консультативно-дорадчі функції; по-третє, отримує заробітну плату за рахунок державних коштів» (Багмет, Іванов та Фуртатова, 2007) та С. Дубенко «Державні службовці – це різновид службовців , які складають чисельну групу, їх основним завданням є служіння державі». (Дубенко, 1998).

Ю. Оболенський дає ширше визначення даного поняття, деталізуючи основні функції державного службовця: «Державний службовець – громадянин України, який займає посаду державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті, одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету, крім випадків, визначених законом, та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з реалізацією завдань та виконанням функцій державного органу або органу

влади Автономної Республіки Крим щодо: підготовки пропозицій стосовно формування державної політики у відповідній сфері; розроблення, експертизи та/ або редагування проектів нормативно-правових актів; надання адміністративних послуг; здійснення державного нагляду (контролю); управління державним майном або майном, що належить Автономній Республіці Крим, державними корпоративними правами; управління персоналом державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим або їх апарату; реалізації інших повноважень відповідного органу» (Оболенський, 2012).

Ю. Битяк вважає, що важливим аспектом для набуття статусу державного службовця є професійні та особистісні якості особи: «Державні службовці - це люди, які вирізняються своєю професійною підготовкою, складом характеру, комунікабельністю, політичними, моральними, психологічними установками» (Битяк, 2005).

У зарубіжній літературі найчастіше зустрічаються лише загальні визначення поняття «державний службовець». До прикладу, у Кембриджському словнику «державний службовець – це особа, яка працює на місцевий, штатний чи федеральний уряд» (Civil cervant. Cambridge dictionary, 2021).

Закон України «Про державну службу» зазначає, що державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за кошти державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов’язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби. Державним службовцем може стати повнолітній громадянин України, який вільно володіє державною мовою та якому присвоєно відповідний ступінь вищої освіти (Верховна Рада України, 2021а).

Літературний огляд змісту поняття «державний службовець» дозволяє зробити висновок, що наявні визначення відрізняються один від одного, проте є взаємодоповнюючими та повністю розкривають усі характеристики державного

службовця. Так, основні характеристики державного службовця узагальнено на рис. 1.

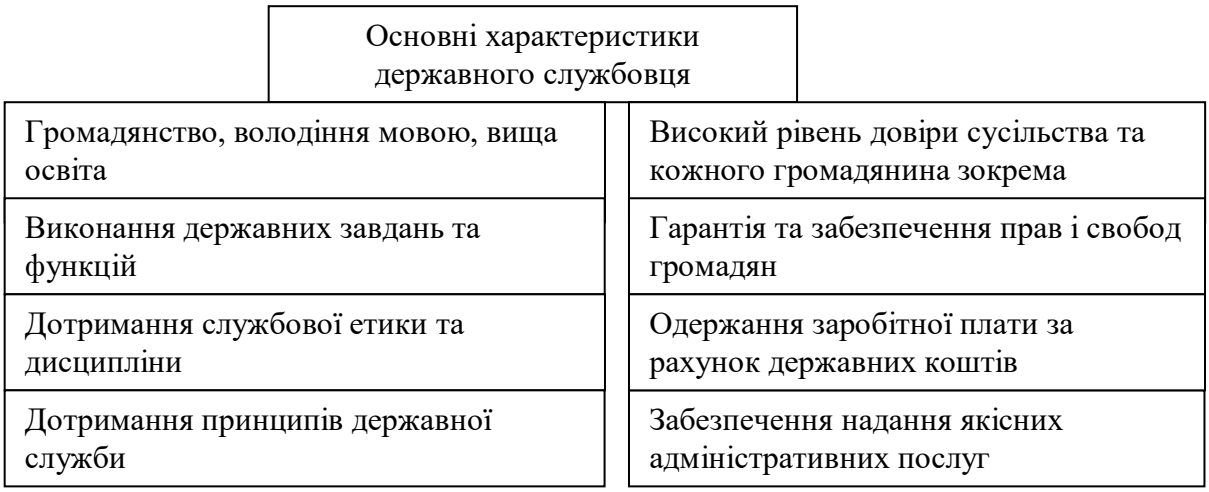


Рис. 1. Основні характеристики державного службовця

Примітка: складено та сформовано автором на підставі (Ковальчук, 2015)

Саме надання якісних адміністративних послуг є необхідною умовою реалізації прав і свобод громадян, однією з ключових ознак, що характеризують професіоналізм та компетентність державного службовця, а це, в свою чергу, зумовлює його оцінку і за іншими ознаками, такими як довіра суспілства, належне виконання завдань та функцій тощо. Адміністративна послуга - це результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом (Верховна Рада України, 2006). Місце та роль державного службовця в системі надання адміністративних послуг, відповідно до її ознак представлено на рис. 1.1.

Рис. 1.1. Місце та роль державного службовця в системі надання адміністративних послуг, у відповідності до її ознак

Примітка: складено та сформовано авторомна підставі (Левченко,2015)

З рисунку 1.1 бачимо, що державному службовцю відведено ключову роль у наданні адміністративних послуг громадянам, майже усі ознаки адміністративних послуг, в певній мірі, переплітаються з його діяльністю, а сама якість їх надання прямо залежить від його професійних та особистісних якостей.

Сучасні вітчизняні та зарубіжні науковці досліджували проблему професійного та особистісного розвитку державних службовців у різних контекстах.

У сучасній літературі професійний розвиток розглядається як основний результат навчання, який визначають, як: - системно-організований процес безперервного професійного навчання персоналу для підготовки його до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення структури персоналу; - забезпечення і організацію процессу навчання для досягнення поставлених організацією цілей; - удосконалення навичок та вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетенції, схильності до навчання і ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації, що сприяє безперервному зростанню (Гриньова, 2012).

У Глосарії європейської освіти та професійного навчання професійний розвиток пояснюється як сукупність процесів, дій, рішень, спрямованих на покращення професійної діяльності (European Centre for the Development of Vocational Training. Terminology of European education and training policy. Second edition. A selection of 130 key terms, 2014).

Закон України «Про державну службу» визначає професійний розвиток як безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей (Верховна Рада України, 2021а).

С. Шекшня розглядає професійний розвиток як процес підготовки співробітника до виконання нових для нього виробничих функцій, обіймання нових посад, вирішення нових завдань, тобто розвиток нових компетенцій (Шекшня, 1997). Дані визначення не дають чіткого розуміння того, ким має здійснюватись процес професійного розвитку.

У цьому контексті доцільно навести визначення А. Кібанова, який під професійним розвитком розуміє систему організаційних, економічних, соціальних заходів, які розробляються і застосовуються відповідним суб’єктом управління в системі проходження публічної служби. Традиційно таким суб’єктом виступає служба управління персоналом. А заходи включають добір, навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів, а також

планування кар’єри та атестацію кадрів і формування кадрового резерву (Кибанов, 2013). У своєму визначенні автор наголошує на відповідності професійного розвитку службовців усім складовим системи публічної служби. За своїм змістом таке визначення ототожнює складові елементи професійного розвитку службовців з елементами системи самої публічної служби, що є логічним з точки зору ефективності.

Більш загально поняття «професійного розвитку» трактує О.Турчинов «це процес зміни професійних якостей персоналу, структури його професійного досвіду за допомогою відповідних принципів, правових основ, методів, технологій, процедур».

В. Олуйко вважає, що професійний розвиток державних службовців пов’язаний із безперевним збагаченням знань та умінь, що є необхідними для ефективного виконання обов'язків та функцій. На його думку, «…професійний розвиток державних службовців є вираженням взаємодії управлінських службових потреб апарату (і створення в ньому умов для їх реалізації) та інтересів, потреб, здібностей кожного службовця» (Олуйко, 2001). Подібною є думка Є. Охотського, котрий вважає, що професійний розвиток «полягає у формуванні й постійному збагаченні у фахівців якостей, професійних знань, навичок, умінь, що необхідні їм для ефективного виконання своїх посадових функцій, прав і обов'язків» (Охотский, 1997).

І. Поліщук пов’язує професійний розвиток із самим процесом управління. На його думку, професійний розвиток − це процес розкриття та реалізації професійного потенціалу особи, яка отримує новий статус – статус державного службовця (Поліщук, 2018). Така думка є досить логічною, так як в незалежності від зовнішнього впливу, державний слубовець безперевно проходить процес самовдосконалення.

Розглядаючи питання самої структури професійного розвитку, то в загальному вигляді вона предсталена сукупність методів та форм підготовки, навчання, самонавчання та підвищення кваліфікації, що включає наявність елементів організаційного характеру, координації тощо.

Так, О. Оболенський вважає, що структура професійного розвитку включає такі складові: «професійно-кваліфікаційний розвиток, який в основному пов'язаний з підготовкою, перепідготовкою й підвищенням кваліфікації, набуттям нових умінь, навичок та досвіду; професійно-посадовий розвиток, який здебільшого позначається заходами раціонального добору й розстановки кадрів на основі використання здібностей та особистих можливостей кожного працівника, оптимального використання в межах колективу працівників різного фаху, досвіду, віку, складу розуму та особистих якостей» (Оболенський, 2006). Доповнює цю структуру А. Рачинський такими компонентами: розвиток операційної сфери професійної діяльності, тобто технологічне забезпечення професіоналізму, усвідомлення його рис та ознак, професійної діяльності на рівні високих показників і стандартів, особистого творчого внеску в професійне середовище, відповідності результатів своєї праці інтересам суспільства; розвиток мотиваційної сфери у професійній діяльності (мотивації високих рівнів досягнень у праці, позитивної динаміки професійного зростання, усвідомлення важливості своєї професії для держави й суспільства) (Рачинський, 1999).

На думку І. Олійника основним компонентом структури професійного розвитку є професійне навчання: «Передусім необхідно, створити ефективну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців шляхом створення системи та розробка механізмів запровадження безперервного навчання державних службовців, а також переорієнтація змісту навчальних програм на основі функціонального, особистісного і компетентнісного підходів» (Олійник, 2013). На противагу цьому Л. Котик зазначає, що «модель професійної компетентності сучасного державного службовця мають доповнювати самоактуалізація, стан професійного самопочуття, адаптивність, динаміка й напрям професійної самоідентифікації, навчання з теорії прийняття рішень для найбільш професійно придатних працівників» (Котик, 2016). Тобто, навчання є не більш важливим елементом, ніж самонавчання та саморозвиток.

Враховуючи критичний аналіз літературних підходів до професійного розвитку, можемо зробити висновок, що система професійного розвитку включає комплекс методів, форм та організаційно-правових заходів щодо відбору, розстановки, безперервного навчання, самонавчання та підвищення кваліфікації державних службовців, а також формування кадрового резерву, що має на меті набуття та розширення відповідних професійних знань, умінь та компетентностей для отримання максимально ефективного результату виконання обов'язків.

Аналіз досліджень особистісного розвитку державних службовців свідчить про наявність великої кількості напрацювань даній галузі та відповідність їх вимогам часу, професійного розвитку та зовнішнього середовища.

В. Кремінь наголошує на важливості особистісного розвитку в сучасних умовах ринкової економіки. На його думку, в суспільстві науково-інформаційних технологій саме рівень розвитку особистості виступає головним фактором їх ефективного використання. Також від зазначеного рівня залежатиме наскільки особистість буде ефективно функціонувати безпосередньо в умовах науково-інформаційних технологій, глобалізації. (Кремінь, 2005).

Концепція важливості дослідження індивідуальних особистісних характеристик людини вперше з'явилась у психології. За ідеєю для коригування поведінки працівника та впливу на неї керівник повинен його розглядати як індивідуальну сукупність особистісних ознак, поведінкових та культурних факторів (Федорова та Минченкова, 2005).

Вперше проблему особистісного розвитку було згадано у гуманістичній концепції А. Маслоу і К. Роджерса, згідно якій внутрішня природа особистості дорослої людини розкривається через самоактуалізацію, що біологічно обумовлена, забезпечується "ростом зсередини", і важливо, щоб соціальні умови суспільства не заважали цьому розвитку. Креативні сторони проявляються яскравіше, якщо особистість перебуває у сприятливому оточенні

та докладає активних зусиль у напрямі реалізації власної природи (Тавтилова, 2012).

Н. Протасова ґрунтовно описує андрагогічну модель особистісного розвитку, що передбачає навчання розвиток особистості дорослої людини з «врахуванням її вікових та індивідуальних особливостей, професійного життєвого досвіду, рівня освіченості, реальних освітніх життєвих потреб, здібностей та можливостей» (Протасова, 2000). Основоположником андрагогіки вважають американського вченого М. Ноулза. Теорія М. Ноулза акцентує увагу на учні як вільній, автономній особистості, яка контролює своє навчання, що створює можливості реалізації такої особистості дорослої людини у будь-яких умовах і формах (Аніщенко та ін., 2016); Knowles, 1989).

М. Міропольська вважає, особистісний аспект розвитку пов'язаний із професійним самовизначенням, в якому першочергову роль відіграє психічний розвиток та емоційні особливості. Важливим психологічний супровід процесу формування та реалізації кар'єри людини (Міропольська, 2005).

Н. Козлов узагальнює поняття «особистіного розвитку». На його думку – це загальне поняття, що описує всі позитивні зміни в особистості як результат внутрішніх процесів і зовнішніх впливів. Це все те, що в особистості розгортається з віком саме, що формується під впливом ззовні, що розвивається в спільній діяльності з оточуючими і розвивається в собі самим людиною (Козлов, 2019).

Поведінка є одним із результатів особистісного розвитку. Соціалізація та самостійність є основним показником. Конкретними показниками особистісного розвитку є інтелектуальні показники, рівень культури, емоційний контроль, ініціативність та відповідальність, вмотивованість.

Інтраперсональні критерії особистісного розвитку – набуття досвіду та вміння його використовувати, самосприйняття, розуміння себе, цілісність, відповідальність. Інтерперсональними критеріями особистісного розвитку є: соціалізованість, розуміння та прийняття оточуючих, прийняття інших, розуміння інших, творча адаптивність.

Узгодженість таких критеріїв має прямий вплив на особистісний розвиток.

За Н. Ковальовою усі особистісні характеристики людини у взаємодії з ситуативними характеристиками визначають характер поведінки індивіда (Ковальова, 2011).

За Ф. Наумовим основними орієнтирами поведінки людини є такі критерії особистісного розвитку як життєві плани – проектування та планування майбутнього, визначення сфери особисісних пріоритетів; установки – особисті явлення та, виходячи з них, самостійне регулювання поведінки; цінності – основа для вибору дій, визначення напрямків, особистих меж; культурні та суспільні норми – стереотипні рішення та вчинки, що економлять індивідуальні розумові та психологічні ресурси людини (Наумов, 1988).

Професійний розвиток та кваліфікація можуть коригувати поведінку в необхідному напрямку. Людина може опиратись на на свої цілі та цінності, а може змінюватись під впливом оточення та керівництва. За Н. Федоровою та Н. Мінченковою навчання поведінці може відбуватися через свій особистий довсід, а також через спостереження. Тільки зростаючи сосбистісно людина може змінити свої уявлення, реакції та поведінкові звички (Федорова та Минченкова, 2005).

Як зазначають С. Братченко, М. Миронова, головний психологічний сенс особистісного розвитку – знаходження свого життєвого шляху, самоактуалізація та розвиток цілеспрямованості, самостійності, динамічності, цілісності, конструктивності, індивідуальності. Взаємодія особистості з власним внутрішнім світом в цілому є не менш значущою, ніж зі світом зовнішнім. Також принципово важливим є визнання її внутрішнього світу іншими людьми. Тобто повноцінний особистісний розвиток можливий тільки в тому випадку, якщо інтраперсональність не буде пригнічуватися інтерперсональністю (Братченко та Миронова, 1997).

Час, необхідний для особистісного розвитку, для кожної людини має різну тривалість, більшість людей удосконалюються впродовж усього життя. Період часу, необхідний для розвитку, у кожного має ту чи іншу тривалість.

Проте, особистісний розвиток може гальмуватися через ряд причин, таких як: думка оточуючих, відсутність дій та постійного руху, сумніви та страхи, відсутність мети та плану подальших дій, недостатній рівень наполегливості, недостатній рівень знань тощо.

Отже, особистісний розвиток – це одна з найважливіших умов успішної професійної діяльності, що розгортається з віком самою людиною та формується під впливом зовнішніх чинників у якості поведінки. Постійне підвищення власної кваліфікації є важливим для будь-якої професії, у тому числі для державних службовців, так як основною метою державної служби повинно бути служіння народові України та надання громадянам якісних державних послуг.

Професійний та особистісний розвиток державних службовців можна визначити, як комплекс методів, форм та організаційно-правових заходів щодо відбору, розстановки, безперервного навчання, підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву, котрі паралельно із процесами самонавчання та саморозвитку, що розгортаються з віком та формуються в спільній діяльності з оточуючими і розвиваються особою, котра обіймає посаду в державному органі та організації, мають на меті набуття та розширення відповідних професійних знань, умінь та компетентностей для отримання максимально ефективного результату виконання обов’язків.

Результатом професійного розвитку державного службовця є ефективність роботи, а особистісного – його поведінкові аспекти діяльності, котрі можуть коригуватись та змінюватись в ході навчання впродовж життя.

Сьогодні на порядку денному актуальним є питання приведення діяльності державної служби України у відповідність до європейських стандартів.

1.2. Вплив європейських стандартів публічної служби на професійний і особистісний розвиток державних службовців

Державні службовці є основним людським ресурсом національної системи державного управління. Основні ідеї та підходи до державної служби та державних службовців, як до людського капіталу, є універсальними, незважаючи на те що природа державної служби варіюється в залежності від політичної системи даної країни. Незважаючи на те, що національні системи країн зберігають свої основні риси та ознаки, сьогодні простежується тенденція до спільної європейської моделі державного управління, метою якої є перехід від авторитаризму до децентралізації та незалежності влади. Така єдиність зумовлена історичною спільністю, подібністю процесів розвитку та особливістю масштабних процесів інтеграції.

І. Ісаєнко, ведучи мову про європейський вимір механізмів публічного управління, звертає увагу на загальні характеристики, притаманні суб'єктам останнього, серед яких виділяє: збереження самостійності і незалежності (стосунки непідпорядкування) в процесі функціонування публічного управління; налагодження між ними як вертикальних, так і горизонтальних зв'язків; важливість для їх належного функціонування розвинутої координації та комунікації; зростаючу роль лідерства і партнерства; вироблення і застосування спільних стандартів та процедур (Ісаєнко, 2012).

Основними передумовами спільного розвитку державної служби ЄС, на основі підходів сучасного менеджменту, стали: трансформація концепцій державного управління; публічно-приватне партнерство; соціальний діалог як засіб забезпечення збалансованості розвитку публічного і приватного ринків праці в рамках ЄС; впровадження інструментарію CAF; гуманізація управлінського сектору та забезпечення його гнучкості на основі теорії New public managment (Чехоєва, 2013).

Державні служби країн Європи все часто звертаються до принципів міжнародного менеджменту, якому невідомі ні національний поділ, ні поділ на кордони, а основним правилом якого є отримання ефективного результату за найменш короткий термін з мінімальною затратою ресурсів.

У державному управлінні поняття «стандарт» тлумачиться як єдина типова форма організації, проведення, здійснення чого-небудь (Бусел, 2005); нормативний документ, розроблений, як правило, на основі відсутності суперечностей з наявних питань у більшості зацікавлених сторін і затверджений компетентним органом. Якщо це стандарт, пов'язаний з професією, в ньому мають бути чітко прописані питання удосконалення системи підготовки, визначення пріоритетних напрямків та форм підвищення кваліфікації вже працюючих кадрів та базового навчання нових працівників.

У навчальному посібнику І. Грицяк, О. Оржель, С. Гладкової стандарт визначається як «зразки найбільш ефективної управлінської практики, на які можуть і повинні орієнтуватися ті держави, які прагнуть перейти до більш дієвого та результативного державного управління». На думку вчених, сучасні стандарти державного управління можуть існувати у різних формах, таких як: стандарти або критерії; принципи організації систем державного управління або державного устрою; цінності, на які слід спиратися політикам та державним службовцям під час вироблення та впровадження політики; якість послуг (управлінських, комунальних тощо), що їх отримують громадяни; правила, процедури, механізми, що забезпечують ефективне функціонування системи державного управління; інструменти міжнародного права (наприклад конвенції, декларації) та національне законодавство; хартії та кодекси тощо. (Грицяк та ін., 2011).

Згідно з Законом України «Про стандартизацію», «стандарт» — це нормативний документ, створений на основі узгодженості та ухвалений уповноваженим органом, який визначає правила, вказівки для різних видів діяльності і спрямований та досягнення впорядкованості в тому чи іншому виді діяльності, та який є доступним для широкого кола користувачів. Також у

цьому Законі визначається суть європейського стандарту як регіонального стандарту, який приймається європейською організацією стандартизації (Верховна Рада України, 2020).

На думку Н. Чехоєвої, Європейські стандарти державної служби – це вимоги до організації, функціонування, структури та управління системою державної служби країн-членів ЄС, що встановлені законодавством і є результатом неформальної співпраці для забезпечення реалізації місії, мети та завдань ЄС, визначених в засновницьких договорах. Авторка поділяє усі стандарти ЄС в сфері державної служби на 2 види: 1) національні – імплементовані в систему державної служби вимоги ЄС, що корегуються у відповідності до традицій, ментальності та соціально-економічної формації, 2) наднаціональні – вимоги з боку ЄС, оформлені для забезпечення адекватності реалізації спільної політики політики (Чехоєва, 2013).

Ю. Шаров дає визначення поняття «європейські стандарти», акцентовуючи увагу на їх орієнтованості на громадянина. Він визначає їх як «комплекс принципів і норм формування й упровадження політик, вимог до систем управління, які в сукупності створюють засади добровільного й повторного їх застосування в діяльності з метою наближення до певної еталонної моделі побудови й реалізації сучасної публічної влади, орієнтованої на людину» (Шаров, 2010).

О. Бандурка дає загальне визначення міжнародних та європейських стандартів, як деонтологічних засад та норм, що мають дозвільний, заборонний, зобов’язальний і рекомендаційний характер та призначені для гуманізації суспільних відносин, утвердження законності й правопорядку в кожній державі (Бандурка, 2003).

За хронологічно-компетенційною ознакою Д. Боссард виділяє такі стандарти ЄС в галузі державної слкжби: 1) первинні – розроблені на ранніх етапах формування ЄС та закріплені в правових актах ЄС; 2) вторинні – стандарти, сформовані під впливом уніфікації у вирішенні питань та виконанні зобов’язань, що поставлені перед країнами в рамках ЄС; такі, що не оформлені

у вигляді конкретних нормативних актів і швидше нагадують тенденції, які набрали легітимності та загального поширення на основі опробування часом та ефективністю (Боссард та Демке, 2004).

З приводу європейських стандартів у сфері державної служби та джерел їх закріплення С. Кохан цілком слушно зазначає, що такі, хоча і не закріплені у чітко сформульованих нормах, але визначаються законодавством і реалізуюься за допомогою комплексу програм та механізмів контролю й підзвітності, аудиту адміністративної діяльності, соціального аудиту. Ці стандарти в країнах-членах ЄС втілені в різних нормативно-правових, серед яких закони про державну службу , адміністративні процедурні та процесуальні кодекси (Кохан, 2008). Посилаючись на «Директиву стандартів внутрішнього контролю» автор виділяє такі види європейських стандартів: 1) основні – обгрунтована впевненість у виконанні основних завдань; підтримуюче ставлення керівників та виконавців до контролю; чесність та компетентність; обгрунтованість, всебічність, розробленість контролю; постійна перевірка дій та швидке реагування на наявні порушення; 2) детальні – документування усіх заходів та доступність документів для перевірки; швидка та належна фіксація операцій і заходів; видача дозволів та виконання операцій і заходів службовцями у межах наданих їм повноважень; розподіл обов’язків; нагляд; доступ до документів та ресурсів тільки уповноважених осіб; відповідальність за ресурси та документи (Серьогін та ін., 2011).

Аналізуючи основні принципи державної служби, Б. Шевчук виділяє такі європейські стандарти в цій сфері: 1) відокремлення державної сфери від приватної; 2) відокремлення політики від управління; 3) особиста звітність та відповідальність публічних службовців; 4) чітко визначені права та обов’язки кожного публічного службовця; 5) стабільність та достатній рівень оплати праці; 6) відбір на державну службу та просування залежно від професіоналізму і компетентності (Шевчук, 2008).

Акцентуючи увагу на корумпованості органів публічної влади, Л. Прудиус виділяє поняття доброчесності державних службовців, як базовий принцип

здійснення державної служби та основу етичної поведінки державних службовців з метою забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства (Прудиус, 2016).

Огляд літератури дає можливість зробити висновок, що думки науковців різняться щодо розуміння поняття «європейський стандарт». Перші розуміють його як дотримання нормативно-правових документів прийнятих державою, які визначають її функціонування та розвиток. Інші стверджують, що це певна сукупність норм, правил, принципів, які визначають взаємозв'язок держави та бізнесу (Куценко та Пінтелей, 2021).

Проте, широкий спектр розуміння цього поняття не вміщується в один нормативний документ, обов'язковий для виконання, так як змінюється у відповідності до вимог часу, зміни системи суспільного устрою та національних систем публічного управління.

Згідно з позицією Проєктної групи з адміністративного права, створеної при генеральному Директораті ЄС стандарти поділяються на: 1) стандарти, що стосуються забезпечення законності (законність; обов'язок адміністрації ex officio виконувати закон; недискримінація; рівність; пропорційність; заборона зловживання владою; безсторонність; нейтральність службовців та адміністрації; законні очікування та відповідність; обов'язок зазначати підстави адміністративних рішень; право на оскарження адміністративного рішення; вимога прийняття адміністративних рішень протягом розумного строку); 2) стандарти, які застосовуються щодо участі індивідів (участь індивідів у вирішенні конфліктів певними альтернативними способами; право бути заслуханим і робити заяву); 3) стандарти, які стосуються виеонання рішень (етичність, ефективність, постійність надання адміністративних послуг, продуктивне виконання управлінських завдань, навчання службовців); 4) стандарти забезпечення прозорості та контролю (використання простої, зрозумілої та прийнятної мови; зазначення можливих засобів захисту та строків для їх використання; провідомлення про прийняте рішення; захист відомостей;

повага приватності; запити про надання інформації; дотриманн конфіденційності; ведення відповідних записів; прозорість адміністративної діяльності; активнее поширення інформації; доступ до інформації; стандарти персонального доступу до файлів (даних) та інших документів; стандарти загального доступу до документів) (Шемшученко, 2008).

Якщо звертатися до нормативних джерел права ЄС, то такі принципи у найбільш загальному вигляді сформульовані у Стратегії розвитку країн-членів ЄС. Найбільш конкретно узагальнює їх К. Проскурякова, виділяючи такі: 1) побудова громадянського суспільства шляхом впровадження нових рівнів урядування, які мають наблизити громадян до процессу управління та стимулювати подальший розвиток громад; 2) принцип субсидіарності, що знаходить своє відображення в деконцентрації центральної влади ЄС з метою більш ефективного її здійснення на нижчому рівні місцевими органами влади або територіальними спільнотами; 3) принцип ефективності у використанні індивідуального потенціалу громадян та сукупного потенціалу локальних та регіональних громад; 4) принципи прозорості, відкритості та підзвітності у діяльності публічних службовців; 5) принцип гнучкості, що виявляється у здатності оперативно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх чинників, підвищенні рівня гнучкості та встановленні ефективного зворотного зв'язку з публічною владою (Проскурякова, 2014).

Серед європейських стандартів публічної служби суттєве місце посідають етичні вимоги до публічних службовців. Так, Рекомендацією № R (2000) 10 Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців було затверджено Модальний Кодекс поведінки державного службовця, норми якого визначають стандарти честі та поведінки, яких повинні дотримуватись державні службовці (Комітет міністрів Ради Європи, 2000).

Стандарти місцевого самоврядування прописані в Хартії місцевого самоврядування (Верховна Рада України, 2009). У найбільш загальному вигляді стандарти, що вона вміщує, сформульовані В. Поповичем, зокрема це: 1)

забезпечення політичної, адміністративної та фінансової незалежності муніципальних органів управління; 2) підтримка ефективного виконання політичної функції місцевого самоврядування, яка полягає в реалізації демократії на місцевому рівні; 3) забезпечення ефективного публічного (муніципального) управління на місцях на засадах децентралізованої влади; 4) надання державою права на нормотворчість органам місцевого самоврядування із обмеженням власного адміністративного контролю; 5) надання самостійності у визначенні органами місцевого самоврядування своєї структури, права наймати муніципальних службовців для забезпечення діяльності виборних посадових осіб місцевого самоврядування; 6) зміцнення державних гарантій місцевого самоврядування; визначення чітких механізмів і прозорих процедур захисту інтересів територіальних громад та органів місцевого самоврядування (Попович, 2013).

Отже, проведений аналіз доктринальних поглядів та норм законодавства ЄС дає можливість стверджувати, що європейські стандарти є узагальненими положеннями та вимогами, котрі змінюються в процесі вдосконалення національних систем державної служби в межах ЄС та є розгалуженими та численними у багатьох сферах (політична, економічна, законодавча. функціональна, юридична, інституційна).

В котексті проведення огляду наукової літератури щодо визначення поняття «стандарт», в загальноприйнятих документах, таких як «Quality of public administration» (Quality of Public Administration A Toolbox for Practitioners, 2015), Міжнародному кодексі поведінки державних посадових осіб (Комітет міністрів Ради Європи, 2000) в дослідженні береться за основу розуміння стандарту, зокрема стандарту ЄС в публічному управлінні, як вимог, певних критерів, принципів та інших складових (рис. 1.2).

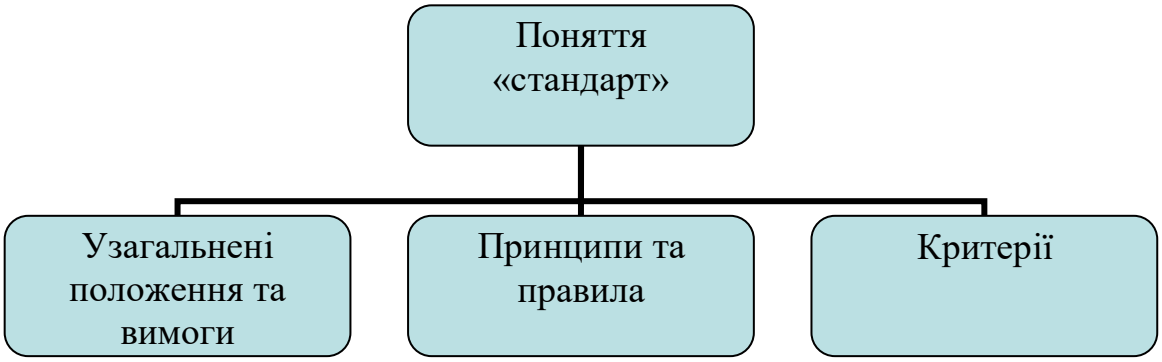


Рис. 1. 2 Особливості розуміння сутності поняття стандарту ЄС в галузі публічного управління

Примітка: Сформовано автором на підставі огляду наукової літератури та джерел (Quality of Public Administration A Toolbox for Practitioners, 2015; Верховна Рада України, 1999).

Сучасні держави, які досягли високого рівня економічного розвитку, соціального забезпечення та дотримуються демократичних стандартів, гарантій і прав людини, не могли б забезпечити досягнення цих цілей без послідовного і ефективного розвитку професійної державної служби (Хім, 2021b). Належне дотримання усіх європейських принципів та стандартів не можливе без належної роботи інституційної системи. Саме від професійного та особистісного розвитку державних службовців залежатиме впровадження європейських стандартів у практичній площині.

Таким чином, аналіз стану дослідження професійного та особистісного розвитку державних службовців показав, що в сучасних умовах реалізації адміністративних реформ перед державною службою постають нові завдання, що зумовлюють активізацію наукових досліджень у даному напрямку. Від професійного та особистісного розвитку державних службовців, їхнього наближення до європейських стандартів та цінностей залежить ефективність та результативність всього державного апарату.

Узагальнюючи погляди науковців на дану проблему, професійний та особистісний розвиток державних службовців на засадах впровадження європейських стандартів можна визначити, як комплекс методів, форм та організаційно-правових заходів щодо відбору, розстановки, безперервного навчання, підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву, котрі

паралельно із процесами самонавчання та саморозвитку, що розгортаються з віком та формуються в спільній діяльності з оточуючими і розвиваються особою, котра обіймає посаду в державному органі та організації, мають на меті набуття та розширення відповідних професійних знань, умінь та компетентностей для отримання максимально ефективного результату виконання обов'язків у відповідності до узагальнених положень та вимог, ідеалів і принципів, які є спільним надбанням національних систем державної служби в межах ЄС.

1.3. Порівняльний контекстний аналіз професійного і особистісного розвитку державних службовців

Система державної служби є комплексним багатоаспектним явищем. Державну службу можна розглядати як складний соціальний, адміністративно-правовий, економічний, культурний, організаційний інститут.

На думку Н. Липовської, державна служба є «системою інститутів, злагоджена робота яких унаслідок синергетичного ефекту дозволяє регулювати загальне положення в економічному, політичному, духовному і соціальному житті суспільства і задовольняти соціальні потреби громадян» (Липовська, 2009). Державну службу можна розглядати як:

- соціальний інститут, так як вона є носієм цінностей суспільства, відображенням відносин між громадянином та державою;

- правовий інститут. На думку В. Авер'янова, державна служба є «один з важливих видів суспільно корисної діяльності, зміст якої полягає у виконанні завдань і функцій держави відповідно до обсягу компетенції органу державної влади. Державна служба є організаційно – правовим явищем зі своїм характерним змістом та особливостями» (Авер'янов, 2004).

- організаційний інститут, як цілісний механізм з конретними функціями;

- економічний інститут, як важіль формування економічної політики;

- культурний інститут, транслювання суспільних норм та цінностей через надання адміністративних послуг.

Так, діяльність інституту державної служби здійснюється за такими напрямками (Петренко, 2008):

- оперативний – здійснення функцій та виконання завдань (громадський напрям);

- стратегічний – прийняття рішень та визначення стратегічних напрямів розвитку (політчний напрям);

- тактичний – забезпечення державної служби кваліфікованими кадрами (адміністративний напрям).

Зрозуміло, що будь-який з цих напрямів буде функціонувати успішно лише за умови високого рівня професійного та особистісного розвитку державних службовців. Так, на думку С. Газаряна та В. Дементова професіоналізація державної служби є «пожиттєвим процесом ідентифікації, розвитку і підтримки професійної компетентності людини у відповідності до параметрів професії, посади через систематизоване професійне навчання і соціалізацію у громадянському суспільстві з метою забезпечення надання послуг, що представляють інтерес для споживача» (Газарян та Дементов, 2013).

За умови постійної взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства інтегрована структура професійного та особистісного розвитку державних службовців включає весь комплекс методологічних, процесуальних, соціально-психологічних та предметних аспектів та явищ. У предметному контексті головною метою системи державної служби є надання якісних адміністративних послуг. Предметом у даній сфері виступає аналіз державних функцій, діяльності органів державної влади як інституту управління та створених у ході цієї діяльності суспільних та політичних відносин. У зв’язку з цим професійний та особистісний розвиток у предметному контексті слід розглядати як сукупність характеристик державного службовця, що виникають в ході повсякденної реалізації ним цілей та завдань та принципів, організації та здійснення ним прав та обов’язків.

Розробка державної кадрової політики багато в чому залежить від того, якими методологічними принципами і вимогами ми керуємося, з чого і з якою метою ми приходимо до висновків в оцінці тих чи інших кадрових процесів, фактів, подій. Саме наукова методологія дозволяє в аналізі кадрової діяльності пізнати природу і сутність конкретних кадрових процесів і відносин, виявити серед них головні, соціально значущі, що визначатимуть цілісність і динаміку кадрової системи, її творчу спрямованість, і в той же час побачити явища, які є випадковими та можуть створити хибне уявлення про самі процеси і взаємозв'язки між ними.

З наукової точки зору, державна служба розглядається як спосіб проведення дослідження конкретного процесу державотворення, без якого не можливо визначити предмет державної служби, її генезис та сутність, рівні, межі, сутнісні зв’язки та суперечності. Методологія дослідження залежить від складності предмета та об'єкта дослідження (державної служби та її складових), з другого – міждисциплінарністю державного управління як науки. Структурно методологія державної служби включає декілька складових: філософські доктринальні підстави і концептуальні ідеї; понятійний апарат; принципи державної служби; методи вивчення теорії та організації державної служби. Державна служба тісно пов’язана із багатьма суміжними дисциплінами (теорія держави і права, соціальними та економічними науками, політологією, психологією, філософією та ін), а тому використовує широкий спектр методів більшості суспільних наук.

В контексті наукових доліджень, можна виокремити чотири рівні методології дослідження об’єктів державної служби (Оболенський, 2012):

І рівень – філософський, що об’єднує теоретичні та методологічні засади усіх суспільних наук;

ІІ – рівень управлінський – дослідження проблем державної служби з точки зору інших наук;

ІІІ рівень – система знань та методів, що використовуються безпосередньо в державному управлінні;

IV рівень – методологічні основи усіх суміжних наук.

Основними компонентами методології дослідження є історизм, поєднання об’єктивності, структурних, системних підходів, критичного та раціонального, конструктивного, порівняльного, ретроспективного, історичного та логічного методів.

Метод (грец. methodos – шлях дослідження, спосіб пізнання) – спосіб досягнення мети чи розв’язання конкретного завдання (Андреева, 1980).

Г. Атаманчук визначає методи управлінської діяльності як способи та прийоми аналізу й оцінки управлінських ситуацій, використання правових і організаційних форм впливу на свідомість і поводження людей у керованих суспільних процесах, відносинах і зв’язках (Атаманчук, 1997). М. Багмет пояснює методи управління державною службою як способи здійснення завдань і функцій, обумовлених компетенцією відповідних органів у межах визначених організаційних форм (Багмет, Іванов та Фуртатов, 2007).

Так, методи управління державною службою – це певні способи виконання державними службовцями своїх обов’язків у відповідності до обсягу та характеру їх повноважень. Усі ці методи мають ряд особливостей:

- публічний інтерес посідає ключове місце у вираженні методів;

- вони реалізуються в ході процесу державної служби;

- їх використання відображає упорядкований вплив державної служби на державу та суспільство;

- використовуються державними службовцями як засіб виконання своїх повноважень;

- вибір методу залежать не тільки статусу суб’єкта державної служби, а й від характеристик об’єкта впливу.

Усі методи управління, зокрема й управління державною службою можна класифікувати за різними ознаками: за функціональними особливостями, формами та змістом, характером та сферою впливу тощо. У працях українських вчених основою для класифікації методів управління державною

службою часто є також вид мотиву, яким керується суб'єкт державного управління в ході своєї діяльності.

В.П. Гомаль і В.Л. Савченко за цим же критерієм виокремлюють такі групи методів управління державною службою: 1) економічні: індикативне планування та розробка цільових державних програм, державне регулювання, економічне стимулювання, фінансова та грошово-кредитна політика та ін.; 2) організаційно-розпорядчі (адміністративні): регламентаційні, розпорядчі та дисциплінарні; 3) правові методи: переконання та примус, субординація й координація; 4) соціально-психологічні: соціальне прогнозування та планування, моральне стимулювання, створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, змістовність та творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, соціальне визнання власної праці тощо (Гомаль, 2008).

В. Малиновський класифікує методи в державній службі на:

а) адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні, правові, соціально-психологічні;

б) за спрямованістю впливу: орієнтовані на загальнодержавний рівень; різноманітні структури (галузі, регіони, установи, організації тощо); окремих працівників;

в) організаційними формами: тип впливу (акт, норма); спосіб здійснення впливу (одноосібний, колективний, колегіальний); часова характеристика впливу (разові та періодичні, тактичні та стратегічні, довготермінові та короткотермінові); особливості впливу (виправляти результати або запобігати їм, активно втручатися чи вичікувати);

г) характером управлінського впливу: прямої дії (правового регулювання, публічного адміністрування); непрямої дії (демократизація, оптимізація управління, оподаткування);

д) механізмом впливу на людину, її свідомість і поведінку: позитивні (стимулювання); негативні (примус) (Малиновський, 2005).

Методи, що використовуються в державній службі, зокрема в системі професійного та особистісного розвитку можна поділити на 3 групи:

І – загальнофілософські. До них відносять:

- Нормативний, що визначає основні засади практичного застосування державної служби з огляду на надання якісних адміністративних послуг;

- Історичний – вивчення державної служби у часовій динаміці;

- Соціології – дослідження взаємозв'язку державної служби і суспільства;

- Психологічний – поведінковий та психоаналіз державного службовця як особистості;

- Діяльнісний – вплив явищ сьогодення на стан державної служби;

- Системний – дослідження державної служби як комплексної, багатогалузевої системи;

- Діалектики – вивчає динаміку механізму державної служби, її суперечності.

ІІ – загальнонаукові: наукове спостереження, науковий експеримент, наукове вимір, науковий опис об'єктів і предметів пізнання (якісне і кількісне), науковий аналіз, науковий синтез, наукове моделювання (емпіричне і уявне), наукове абстрагування, наукове узагальнення, наукова індукція, наукова гіпотеза, наукове пояснення, наукове передбачення, науковий доказ (емпіричне і теоретичне), наукова дедукція (логічне або математичний доказ), конструювання наукових фактів і наукових законів, ідеалізація, уявний експеримент, інтерпретація (чуттєва, емпірична, теоретична, метатеоретична), підтвердження, спростування, метод наукових принципів (підстав), метод наукової редукції, наукове розуміння, наукова рефлексія, наукова критика, метод знаходження та встановлення причин явищ, опис законів зв'язку станів пізнаваного об'єкта, генетичний метод, конструктивно-генетичний метод, наукові конвенції, науковий консенсус, загальнонаукове, практичне і філософскос обгрунтування фундаментальних концепцій і теорій тощо (Лебедев, 2016).

ІІІ – емпіричні: статистичні методи, метод анкетування, методи аналізу документів тощо.

Також методи державної служби розмежовують за:

- формою вираження: неправові та правові;

- рівнем впливу: наказові – зобов'язують до певної поведінки або дій; уповноважуючі – дозволяють виконувати певні функції; мотивуючі – стимулюють до певних дій чи поведінки; рекомендаційні – рекомендують виконувати певні дії.

- за характером суб'єкта: колективні; одноосібні.

Нормативний підхід передбачає встановлення управлінських нормативів в усіх підсистемах державної служби, припускаючи рекомендації щодо того, які дії необхідно здійснити для того, щоб відповідати суспільним нормам. Досить складним у цьому методі є те, що принципи та цілі дежавної служби мають бути переведені в норми та розподілені між усіма підсистемами.

Актуальним є історичний підхід до вивчення державної служби та державності в цілому. Без знання історії явища не можливо сформулювати теоретичні положення. Історизм як науковий підхід вимагає розгляду державної служби з точки зору вікових традицій державного управління, політичної, правової та адміністративної культури суспільства.

Без системного підходу не можливо уявити жодну сферу високопрофесійної діяльності. Можна з упевненістю констатувати, що багато помилок в управлінні державою викликані тим, що державні службовці та службовці органів місцевого самоврядування не володіють ні теорією систем, ні системним аналізом.

Державна служба є надзвичайно складною динамічною системою, кожен елемент якої передає, сприймає і перетворює регулюючі дії таким чином, що вони впорядковують суспільне життя. Ознакам системності державної служби приділяється особлива увага, тому що в цю діяльність залучено мільйони управлінців (державних службовців та посадових осіб), які приймають і виконують правові акти управління, а також громадян, і, крім того, колосальні

фінансові, організаційні, матеріальні та людські ресурси. Системність державної служби забезпечує досягнення поставлених завдань і якісне здійснення управлінських функцій, бо вона за допомогою керуючого впливу пов'язує суб'єкти і об'єкти управління в єдине ціле.

Системний підхід полягає в тому, що будь-який більш-менш складний об'єкт розглядається як відносно самостійна система зі своїми особливостями функціонування та розвитку. Грунтуючись на ідеях цілісності і відносної незалежності об'єктів, принцип системності передбачає подання досліджуваного об'єкта як деякої системи, що характеризується:

- елементним складом;
- структурою як формою взаємозв'язку елементів;
- функціями елементів і цілого;
- єдністю внутрішнього і зовнішнього середовища системи;
- законами розвитку системи і її складових.

Системний метод реалізує пізнавальну і методологічну функції, а системна теорія - пояснювальну і систематизуючу. Таким чином, системність виступає в якості інструменту пізнавальної діяльності. Системна теорія як знання про системи накопичує їх, упорядковує і використовує для пояснення різного роду систем.

Система державної служби є складною у зв’язку з наявністю великої кількості елементів, які, з одного боку, взаємопов’язані, утворюючи єдину загальну структуру, а з іншого - неоднорідні. Кожен із них виступає окремою самостійною структурою, проте зміни одного з елементів або однієї з підсистем завжди викликають зміни в інших. Сама ж система розвивається під впливом зовнішнього середовища.

Кожен елемент у системі державної служби має свої характеристики та особливості, що безпосередньо впливають на її функціонування, гнучкість, реакції на зміни в зовнішньому середовищі. Загалом у системі державної служби виділяють цільову, організаційну, мотиваційну, функціональна, інформаційну, комунікативну структури.

Системний аналіз - сукупність процедур, теорій, системних уявлень, підходів, методів, інструментів, об'єднаних з метою розробки ефективного і якісного управлінського рішення (Вервишко, 2016). Системний аналіз є невід'ємною складовою загальної методології вивчення проблем державної служби, оскільки сама система державної служби є складною, цілеспрямованою, відкритою, динамічною системою.

Структура системного аналізу:

1. Декомпозиція (визначення спільної мети, основної функції; виділення системи з середовища; опис факторів впливу; опис тенденцій розвитку, невизначеностей);

2. Аналіз (функціонально-структурний аналіз; морфологічний аналіз; генетичний аналіз; аналіз аналогів; аналіз ефективності; формування вимог до створюваної системи);

3. Синтез (розробка моделі системи; структурний синтез; параметричний синтез; оцінювання системи). (Кураков, Кураков та Кураков, 2004).

Основними принципами застосування системного аналізу в державній службі є:

1. Точне уявлення і формулювання кінцевих цілей;

2. Опитування громадської думки і своєчасне внесення змін, прорахунок можливих наслідків;

3. Виявлення і розгляд всіх альтернативних варіантів впливу на соціальне середовище.

Важливими для професійного та особистісного розвитку державного службовця є опанування таких етапів системного аналізу (Рис. 1.3):

Слід врахувати, що при використанні системного підходу в дослідженнях проблем державної служби, необхідно застосовувати спеціальний понятійний аппарат. Це допоможе здійснити перехід від загальних методів до конкретних, що стосуються даної науки.

Не менш важливим для системи державної служби є використання порівняльних методів дослідження.

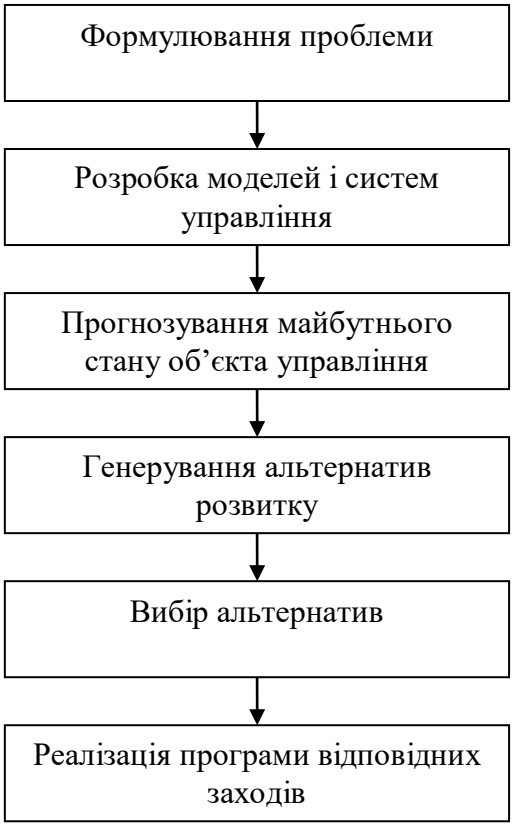


Рис. 1.3. Етапи системного аналізу в системі професійного та особистісного розвитку державного службовця

Примітка: складено та сформовано на підставі (Корнієвський, 2014)

Порівняння в державному управлінні – це напрям вивчення, аналізу організації, що дозволяє охарактеризувати її у порівнянні з іншими об'єктами подібного типу. Порівняльний підхід насамперед передбачає орієнтацію на порівняльну характеристику об'єктів управління, постійне співвідношення різних результатів та особливостей діяльності, прийняття рішення з обов'язковим врахуванням цієї інформації.

Порівняльний метод не замінює інші загальноприйняті управлінські методи: системний, процесний, функціональний, ситуаційний. Проте, в умовах швидких змін внутрішнього та зовнішнього середовища, ускладнень конкуренції, глобалізації економіки значущість порівняльного методу підвищується.

Прийняття державно-управлінських рішень з широким застосуванням порівняльного підходу є обгрунтованим у зв'язку з низкою таких чинників:

1) стратегічне управління має на меті забезпечення довгострокових конкурентних переваг, тоді як конкурентоспроможність - відносна категорія, що має сенс лише у порівнянні. При використанні таких методів, як SWOT-аналіз, SNW-аналіз, портфельний аналіз, порівняльний підхід дозволяє максимально повно і чітко охарактеризувати сильні та слабкі сторони в контексті формування конкурентних переваг;

2) порівняльний підхід забезпечує найбільш оперативну та чітку діагностику управлінських недоліків;

3) ряд показників, індикаторів та пропорцій порівняння може використовуватись як для безпосереднього визначення планових параметрів, так і для посилення заходів за рахунок підвищення конкурентоспроможності;

4) порівняльний підхід дає можливість встановити планові, контрольні показники, за допомогою яких оцінюватиметься діяльність та професіоналізм кадрового резерву;

6) виявлення кращих показників та результатів діяльності аналогів дозволяє визначити пріоритетні засоби підвищення ефективності та результативності управління об'єктами.

Традиційно, порівняльні методи, що традиційно використовуються у системі державної служби, можна поділити на 3 групи:

1) за критерієм порівняння якісних або кількісних ознак - кількісні, якісні та змішані порівняння;

2) за кількістю порівняльних ознак - монорелятивні (за однією ознакою) та полірелятивні (за багатьма ознаками) порівняння.

3) окремо розглядається такий вид порівняння, як аналогія (Бенчмаркинг финансовых показателей, 2005).

На відміну від інших наук, де порівняння використовується як приватна технологія, у державній службі воно виступає інструментом вирішення практичних проблем, таких як: вибір моделі державної служби, методів

професійного та особистісного розвитку державних службовців, ефективного розвитку держави та її цілей тощо.

При цьому, використання методів порівняння є конкретним, так як порівнюються моделі, інститути державних служб з метою побудови професійної, ефективної та авторитетної державної служби.

Методолічно, процес порівняння включає такі стадії (рис. 1.4).

Рис. 1.4 Стадії порівняльного процесу

Примітка: складено та сформовано на підставі (Новосяд,2014).

При використанні порівняльного методу в державній службі можуть бути використані різні технології та прийоми. За умови порівняння однакових об'єктів, в одному з яких відбулися зміни, використовується прийом «підтвердження гіпотези» (задля переконання, що сутність залишилась без змін). Для доведення різності подібних об'єктів та виключення спільностей використовують «заперечливе порівняння». «Контрастуюче порівняння» є особливим прийомом, під час якого зіставляються плюси та мінуси, протилежності та відмінності. При цьому, будь-яке порівняння може бути як «позитивним» (виявлення позитивних шляхів вирішення проблеми), так і «негативним» (виявленняпричин неможливості вирішення проблеми). Застосування порвняльних методів в державній службі грунтується на дотриманні певних принципів, таких як урахування минулого та майбутнього,

співставлення з теперішнім, формулювання наукових гіпотез, перевірка достовірності за допомогою додаткових методик.

Діяльнісний підхід розглядає діяльність державної служби як результат впливу людини та суспільства. З погляду методології кожна дія є цілеспрямованою, а її мета може досягатись з огляду на потреби світу, держави та суспільства та здійснюється у відповідності до певних історичних та соціально-культурних вимог. Окрім цього, діяльність спрямована на забезпечення державних та суспільних потреб та регулюється певними принципами, стандартами, вимогами, контролем, мораллю. свідомістю тощо. Варто зазначити, що державна служба в ході своєї діяльності використовує різноманітні інструменти та засоби, що обираються відповідно до часу, сфери та умов застосування, а вся діяльність залежить від якості здійснення кожного процесу зокрема. Тому діяльнісній підхід передбачає використання усіх вище розглянутих методів та може бути широко застосований до будь-якого явища у державній службі.

Так, методологічний аспект є базовим фундаментом для організації та функціонування державної служби. Зокрема, методологія професійного та особистісного розвитку державних службовців - це цілісний, сучасний, постійно діючий комплекс взаємопов'язаних між собою організаційних, технічних і правових засобів та заходів, спрямованих на реалізацію кадрової політики, що включає в себе чотири групи елементів:

1) організація кадрової роботи;

2) робота з кадрами;

3) підготовка кадрів;

4) соціальний та правовий захист кадрів.

Складовими елементами вищевказаних груп є ряд напрямків кадрового забезпечення:

- надходження на державну службу і способи заміщення посад; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців;

- проходження та припинення державної служби;

- правове становище, матеріальне забезпечення та державні гарантії державних службовців;

- заохочення і відповідальність;

- пенсійне забезпечення державних службовців і членів їх сімей.

Перераховані категорії, поняття і терміни, їх доцільне і обґрунтоване використання в пізнавальній практиці і кадровій роботі можуть служити чіткому визначенню об'єкта професійного та особистісного розвитку, виробленню управлінських рішень, регулювання кадрових процесів і відносин. Вони створюють можливість порівняльного аналізу кадрів, вибору єдиних критеріїв оцінки працівників професійних категорій.

Дослідження державної служби в процесному контексті було розпочато ще на початку XX століття. Засновник процесного підходу А. Файоль характеризував державне управління як втілення цілого ряду процесів таких як організація, координація, планування контроль та, безпосередньо, управління. (Файоль, Эмерсон, Тэйлор та Форд, 1992). Процесний підхід дав відповідь на питання, як організувати процес державного управління, як краще забезпечити професійний та особистісний розвиток персоналу та спрямувати його діяльність на досягнення спільної мети. При цьому важливим є як визначення самих процесів так і чітка послідовність їх виконання.

Термін «процесне підприємство» вперше висунув М. Хаммер, пропонуючи ідею радикальної трансформації схеми операцій сучасної корпорації для підвищення ефективності її діяльності. Широко відомою є праця М. Хаммера і Дж. Чампі «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції у бізнесі», де описано методологію реінжинірингу, розглянуто досвід провідних компаній з організаційної перебудови бізнесу (Хаммер та Чампи, 2007). Пропоноване авторами підприємство нового типу стає на високому рівні конкурентноспроможним та дозволяє істотно економити час та виробничі ресурси.

Досліджуючи теоретичні основи покращення організації бізнес процесів, Дж. Харінгтон знапропонував термін ««процесний підхід до менеджменту» (Харрингтон, 2007).

Вперше, управління, як набір незалежних один від одного процесів, було досліджено представниками школи адміністративного менеджменту. Проте, у процесному контексті, управління не є одноразовою дією, так як для досягнення конкретних цілей усі вони мають бути взаємопов'язаними. Усі ці дії є, безпосередньо, функціями управління, а сам управлінський процес – це загальна сукупність усіх цих функцій. Так, ієрархічна структура державного управління поступово замінюється організаційною. Важливими стають самі міжфункціональні процеси та зв'язки між ними, так як вони становлять єдину систему, що охоплює діяльність усього кадрового персоналу задля досягнення певних стратегічний цілей. Так, у процесному контексті спрощується процедура прийняття управлінських рішень, покращується взаємодія між усіма структурними ланками, значно упорядковується координація їхньої діяльності.

У системі державної служби здійснюється безліч процесів, кожен з яких є пов'язаним попереднім. Т. Девенпорт визначає процес як специфічну й упорядковану в часі та просторі сукупність робіт з указівкою початку і кінця та точним визначенням входів і виходів (Davenport, 1993**)**. За М. Робсоном і Ф. Уллахом бізнес-процес є потоком роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а у великих процесах на підприємствах – від одного підрозділу до іншого (Робсон та Уллах, 1997).

За М. Портером, процеси за своєю функціональною цінністю поділяються на:

- головні – стосуються безпосередньо усіх аспектів організаційної діяльності;

- стабілізуючі, що служать підтримкою передових процесів (управління кадрами тощо);

- управління, що стосуються розробки стратегій, формування цілей та шляхів їх досягнення (Porter, 1985; Портер, 2019).

Для результативності роботи будь-якої організації важливим є визначення усіх взаємопов'язаних процесів та вміння ефективно керувати ними.

Так, процес управління – це певна послідовність здійснення функцій, де якість виконання кожного етапу безпосередньо залежить від якості виконання попереднього. Сполучними ланками в цій послідовності є прийняття рішень та комунікація між учасниками процесу.

Процесний підхід – це визначення усіх управлінських функцій, процесів, їхньої взаємодії та управління ними.

Т. Попова та В. Івлев вважають, що у процесному підході ключовими елементами є структура організації, у якій чітко відстежується кожен процес, сама система управління процесами, система ефективності та організаційна культура (Ивлев та Попова, 2005).

Функціональні структури, зазвичай, не пристосовані до змін, так як є надто зорганізованими та незмінними. Процесний підхід дозволяє миттєво реагувати на зміни, учасники процесів мають більше повноважень, самостійно приймають рішення та несуть за них відповідальність, а це призводить їх до професійного та особистісного зростання та розвитку.

За інших підходів параметри оцінювання результативності роботи часто є взаємовиключними. Процесний підхід дозволяє узгоджувати критерії ефективності роботи структури та її підрозділів. Так, вважається, що результативність роботи державних службовців, їх професійний та особистісний розвиток зумовлений підвищенням ефективності управління усіма процесами. Процесний підхід дозволяє отримати державного службовця, основною метою діяльності якого буде постійний розвиток задля удосконалення якості надання адміністративних послуг отримувачу. При цьому, зосередженість буде спрямована не лише виконання безпосередніх функцій, так як з'являється можливість виявлення ділової ініціативи. Чіткий розподіл відповідальності та повноважень дозволяє зменшити управлінське навантаження на керівників вищого рівня. Так як у межах певного процесу праця не є жорстко регламентованою, виконавці, здійснюючи свої

повноваження, мають можливість оволодіти ширшим спектром здібностей та знань у вирішенні проблемних питань. Значно зростає рівень результативності та швидкості прийняття управлінських рішень, гнучкості та адаптивності до внутрішніх та зовнішніх змін. До того ж, уникнення повторення процесів та функцій дозволяє знизити рівень бюрократії, скоротити зайві ланки управління та значно зменшити витрати ресурсів.

Незважаючи на те, що застосування процесного підходу в державній службі має ряд значних переваг, дослідники часто наголошують на його недоліках. Так, перехід до процесного підходу часто передбачає значні матеріальні витрати, Часто повноваження державного службовця в межах певного процесу іноді можуть звужуватись, а різкий перехід до процесного управління може викликати супротив, що може відобразитись на бажанні до професійного та особистісного розвитку. За процесного підходу результативність роботи та якість надання послуг значно простіше оцінити в межах одного процесу, а не усієї організації загалом. До того ж, державне управління розглядається як замкнена та не гнучка система, зміни в якій здійснити складно, у зв'язку з документальним оформленням кожного процесу (Гвоздь та Мицько, 2014).

З метою підвищення рівня результативності роботи державного службовця, його професійного та особистісного розвитку реалізація процесного підходу має поєднувати наявність відповідального за кожен процес, котрий має бути наділений достатньою кількістю різного роду ресурсів, необхідних для виконання своїх повноважень та оперативності прийняття управлінських рішень, правом контролю та залучення допоміжних ресурсів з інших процесів та структур, із авторитетним місцем у структурі управління.

Соціально-психологічний компонент професійного та особистісного розвитку державного службовця включає визначення усіх професійних, морально-етичних, ділових та особистісних якостей. Незалежно від застосованої технології управління людськими ресурсами, кожен державний службовець є особистістю з певним набором соціальних, психологічих та

фізіологічних особливостей. Здійснення державним службовцем функцій та виконання повноважень передбачає виникнення у процесі управління певних соціально-психологічних відносин. Тому, в процесі діяльності, повинні бути враховані усі закономірності та особливості зв'язків між учасниками процесу управління, а саме індивідуальних, психофізіологічних, соціально-психологічних та поведінкових властивостей особистості. Застосування соціально-психологічних методів в системі державної служби дозволяє створити позитивні відносини між учасниками управлінського процесу, поєднати як особистісні так і спільні інтереси, задовольнити соціальні та моральні потреби, створити сприятливий клімат у колективі. Конкретні засоби впливу на формування та розвиток кадрового потенціалу, його світогляд та поведінку поділяють на соціальні (регулюють відносини між учасниками управлінського процесу та колективами), психологічні (регулюють поведінку державного службовця як особистості).

На думку науковців, соціально-психологічні методи державного управління є:

- методами впливу соцології та психології на людину (Савченко, 2009);

- прийомами та засобами впливу на групу чи колектив людей, а також на усі соціальні та психологічні процеси, що відбуваються всередині них (Донченко, 1994);

- методи впливів управління, що враховують професійні та особистісні якості працівника та спрямовані на покращення соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення результативності роботи працівників, шляхом задоволення потреб усього персоналу та розвиток кожного як особистості (Малиновський, 2005).

В контексті орієнтованих на ринок реформ громадянин перетворився в споживача, а представник державної влади в менеджера сфери послуг. Для стійкого розвитку та реалізації напрямків соціального управління необхідно удосконалити правову базу соціальної відповідальності, збільшити відповідальність та соціальну свідомість керівників, а також впровадити

іноземний досвід (Хім, Яковина, Андріїв, 2017; Хім, 2017 а). В останні роки в зарубіжній та вітчизняній літературі з’явилась тенденція говорити про «соціальну економію» і «соціальну ефективність», протиставляючи ці поняття раннім і більш вузьким значенням ефективності та продуктивності. Очевидно, це пов'язано з обмеженістю застосування ринкових методів оцінки в сфері публічного управління, зміною управлінської парадигми, актуалізацією аналізу соціальних взаємодій в ході управлінського процесу, а також вимогою оцінки соціальних ефектів управлінських рішень. У працях зарубіжних науковців поняття «соціальна ефективність», у більшості випадків, використовується як своєрідна альтернатива економічної ефективності і продуктивності. На їхню думку, поняття «соціальна ефективність» покликане підкреслити соціальну сутність процесу управління, гуманізувати образ управлінської організації. Інший підхід до інтерпретації «соціальної ефективності», який також досить часто зустрічається в літературі, пов'язує цей феномен з професійним і особистісним розвитком державних службовців, ефективною соціальною політикою держави, створенням і розподілом суспільних благ (Приходченко, 2009). Ключовим способом підвищення потенціалу держави та відповідно соціальної ефективності як результату використання цього потенціалу, є створення ефективної системи норм і правил, які прояснюють соціальні взаємодії і обмежують ризики, а професійний і особистіний розвиток державних службовців є для цього головною передумовою.

Соціальні методи управління - це засоби впливу на усі соціальні процеси в колективі, що базуються на врахуванні особистих якостей та особливостей державних службовців, культурних цінностей та загальноприйнятих принципів. Такі методи застосовуються для формування колективів та управління ними за допомогою впливу на свідомість, поведінку державного службовця через потреби, мотиви, інтереси тощо.

До них належать: методи соціального регулювання – критика і самокритика, соціальне планування, звичаї й традиції, обмін досвідом; методи соціального нормування – правила внутрішнього розпорядку, статути, правила

службової етики й етикету, кодекси честі, форми дисциплінарного впливу; методи морального стимулювання – оголошення подяк, нагородження орденами й медалями, присвоєння почесних звань, надання додаткових соціальних благ (додаткові відпустки, відрядження тощо) (Гончарук, 2018; Шморгун, 2010).

Результатом публічного управління у будь-якій державі виступає певна поведінка суб'єктів, на яких були спрямовані управлінські рішення, їх задоволеність реалізованою державною політикою. Так, для оцінювання соціальної ефективності публічного управління доцільно керуватися трьома показниками:

- 1 - показник оцінки впливу економічних витрат на реалізацію управлінських рішень з точки зору їх соціальної значущості, що дає можливість оцінити наскільки громадяни схвалюють вжиті на державному рівні заходи соціального регулювання;

- 2 - показник, що дозволяє оцінити для якої кількості суб'єктів призначений той чи інший елемент соціальної сфери, в співвідношенні з тим, скільки людей користується ним. При обмеженому доступі соціальних суб'єктів до елементу соціальної інфраструктури, для яких вона призначена, не можна говорити про високий рівень соціальної ефективності;

- 3 - показник громадянської лояльності, що відображає, наскільки населення задоволене публічним управлінням соціальною сферою.

Дані критерії соціальної ефективності публічного управління можуть бути використані органами державної влади при розробці та організації виконання управлінських рішень, виробленні напрямів державної політики і безпосередньо для свого професійного та особистісного розвитку та оцінювання ефективності своєї діяльності (Хім, 2021с).

Варто зазначити, що державна служба – це вид діяльності, що передбачає підвищені вимоги до особистості, так як в ході виконання обов’язків важливими є такі навички та якості, як уміння оперативно приймати рішення, вирішувати складні завдання, обробляти та систематизувати велику кількість

інформації, бути відповідальним та ініціативним, вмотивованим, мати організаторські здібності тощо. Для професійного та особистісного розвитку державного службовця, використання соціально-психологічних методів є важливим у контексті створення умов праці, за яких підвищується рівень виконання виховних та організаційних завдань. Саме за допомогою людського фактору, як одного з основних критеріїв результативності роботи, можуть бути досягнуті основні цілі, поставлені перед державним службовцем, здійснюється перехід від обмеженої відповідальності до розширення професійних компетентностей, від планового кар'єрного росту до гнучкого вибору професійного та особистісного розвитку, від відповідальності за підлеглих до відповідальності за себе. Тому, при застосуванні соціально-психодогічних методів завжди мають на увазі такі прийоми, котрі б викликали певну поведінку та дії суб'єкта управління.

Психологічні методи допомагають створити стабільну та сприятливу атмосферу у колективі, що забезпечує вищу результативність виконання службових обов'язків та повноважень. До них належать: гуманізація праці, що означає зміну та удосконалення умов праці, шляхом пристосування їх до людини, чергування поставлених завдань, розширення функціональних повноважень, відповідність складності роботи кваліфікації працівника, можливість самовдосконалення та саморозвитку, підвищення відповідальності у прийнятті рішень тощо; колективне комплектування, за допомогою якого встановлюють спільне та відмінне між учасниками колективу, їхні уподобання тощо; психологічне спонукання, спрямоване на розвиток мотивації та ініціативності; професійний відбір – добір персоналу, що за своїми психологічними характеристиками є найбільш відповідним для державної служби (Харченко та Боровий, 2013).

Поведінка державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування має забезпечувати довіру суспільства до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування (Національне агенство України з питань державної служби, 2016). Ґрунтуючись на емпіричних дослідженнях,

суть поведінки державного службовця полягає у дотримання правил моральної та професійної етики в практичній діяльності державного службовця, що включає моральний вигляд фахівця, розуміння і здійснення вимог професійної етики, вміння керуватися універсальними та професійними моральними нормами. Набір професійних знань, умінь та навичок та особистісних якостей державного службовця характеризує його психологічну готовність до успішного виконання ним свої функцій. Психологічна готовність включає три основні компоненти (Табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Компоненти психологічної готовності державного службовця до успішного виконання функціональних обов'язків

Професійний	Емоційний	Особистісний
Мотивація: вибір професії, дотримання професійних цінностей та принципів, прагнення займатись управлінською діяльністю, інтерес, прагнення застосувати свої знання та вміння, бажання вдосконалюватись; *Знання:* фахові дисципліни за спеціальністю; *Орієнтація:* ціннісно-професійні уподобання, погляди, професійна етика; *Діяльність:* необхідні навички уміння для виконання обов'язків та планування діяльності (увага, пам'ять, аналітичне мислення тощо).	Емоційний стан та почуття під час виконання професійних обов'язків, задоволеність обраною професією, самопочуття в колективі, самостійність, впевненість у собі, самоконтроль тощо).	Якості, набуті впродовж життя, важливі для для професійної діяльності (компетентність, відповідальність, комунікабельність тощо).

Складено та сформовано автором на підставі (Ковбасюк, 2013).

Результатом дослідження стало обґрунтування побудови професіограми та психограми, які включають опис основних параметрів (рис, характеристик) державного службовця, і вибудовує професійно-психографічну модель його діяльності (Додаток Б, В).

Звичайно, що поведінка державного службовця як регулятора чиновницького корпусу має сприяти зростанню ефективності його роботи. Проте, окрім поведінки, важливими є і особистісні якості державного службовця, що зумовило необхідність побудови психограми державного службовця (Додаток В).

Поєднання зазначених у додатках Б, В професійних та особистісних характеристик є визначальним для розвитку державного службовця та державної служби загалом.

Хороша психологічна готовність – ключ до формування професійної етики. Професійна етика державних службовців допомагає уряду встановити довіру. У той же час, за належної професійної етики, державні службовці здатні неупереджено розглядати справи, виконувати свої обов'язки та надавати кращі послуги населенню. Професійна етика державних службовців, як основна частина соціальної моральної конструкції, позитивно впливає на стабільний розвиток соціальної економіки та політики. Побудова професійної етики державних службовців є визначальним для їх власного розвитку. Робота державних службовців та урядових відомств має ставати більш прозорою та справедливою, а також посилено покарання за корупційну поведінку державних службовців. Для кар'єрного розвитку державних службовців вигідно встановлювати належну професійну етику.

Психологічний контекст державного управління полягає у створенні найраціональніших умов функціонування всієї системи, що включає задоволення усіх психологічних та соціальних потреб працівників шляхом підвищення рівня їх мотивації, відповідальності за виконання завдань та прийняття рішень,

Так, В. Гурієвська вважає, що на результативність роботи та оперативність прийняття управлінських рішень державним службовцем впливають певні зовнішні та внутрішні чинники. Зовнішні фактори не залежать від державного службовця. До них належать: характер певної управлінської ситуації, соціально-психологічний клімат у колективі, компетентність кадрів, матеріально технічне забезпечення установи, особливості розвитку суспільства в даний період часу тощо. Внутрішні фактори пов'язані з індивідуальними соціально-психологічними особливостями державного службовця: повноваження та діяльність (компетентність, креативність, організаторські здібності), функціональні обов'язки (морально-психологічний стан під час

прийняття управлінських рішень, здатність до ризику, рівень відповідальності, темперамент тощо), комунікативні особливості (стиль спілкування, рівень довіри тощо), поведінкові особливості (самоконтроль, самооцінка тощо). (Гурієвська, 2012).

Л. Кармушка виокремлює об'єктивні та суб'єктивні чинники. На її думку, об'єктивні чинники залежать від: особливостей суспільного розвитку у певний проміжок часу, типу організації, рівня її забезпечення ресурсами, статусу керівника, професійної компетентності кадрів, атмосфери у колективі, характером проблеми та умовами для її розв'язання тощо. Суб'єктивні чинники пов'язані з рівнем компетентності, творчими та організаторськими здібностями державного службовця, особливістю виконання державним службовцем своїх обов'язків, особливостями спілкування з коллективом, самоконтролю діяльності та поведінки.

Ефективна управлінська діяльність не можлива без врахування соціальних та психологічних чинників, так як вона безпосередньо пов'язана з людською взаємодією. Психологічна готовність забезпечує взаємодію суб'єкта управлінської діяльності з іншими учасниками процесу та визначається його певними професійними та особистісними якостями. Під час прийняття управлінських рішень необхідно враховувати відмінності в реакції людей на однакові обставини та дії, що може зумовити неприйняття змін та нововведень, не розуміння потреб суб'єктів управлінських відносин тощо.

Зростання людського фактору в управлінні є сьогодні одним з основних трендів розвитку системи публічного управління як в Україні, так й за кордоном. Як наслідок можемо спостерігати все більший інтерес до особливостей поведінки представників різних органів влади та управлінських структур. Становлення демократичної та правової держави, розвиток засад громадянського суспільства, інтеграція України до стандартів Європейського Союзу, проведення адміністративної реформи, зокрема реформи системи державної служби, потребують підготовки нової генерації керівників і фахівців органів державної влади, формування професійно підготовленого кадрового

резерву для заміщення посад у структурах державного апарату. З кожним роком до фахівців висуваються нові вимоги для здійснення діяльності в сучасних умовах, проте державні службовці частіше за все позбавлені особистого досвіду, соціальної практики та кваліфікаційної бази, яка б відповідала вимогам надання державних послуг на рівні європейських стандартів. При цьому головна увага має бути звернена на пошук, збагачення та раціональне використання здібностей державних службовців, на збереження та якісне зміцнення кадрів, на оптимальне узгодження потреб центральних органів виконавчої влади та особистісних інтересів державних службовців (Хім та Данилович-Кропивницька, 2019).

Визначаючи стан професійної компетентності, необхідно звернутися до досліджень С. Дубенко (Дубенко, 1998), О. Оболенського (Оболенський, 2006), що дає можливість виділити два рівні якостей, якими повинен володіти державний службовець: перший – первинні, вихідні якості, притаманні людині, яка претендує на державну посаду, і другий – придбані, які формуються в процесі виконання посадових обов'язків, накопичення досвіду і просування по службі. Всі ці якості, в певній мірі формують архетип державного службовця, незалежно від його рангу, чи покладених на нього обов’язків. Саме архетип формує той або інший психосоціальний набір ціннісних пріоритетів, уподобань, моделей поведінки, котрі безпосередньо впливають на професіоналізм державного службовця. Тому, можемо стверджувати, що з одного боку, вплив глобалізаційних чинників, а з іншого — існування архетипів та архетипіки зумовлює виникнення нових рис у державному управлінні, зокрема і тих, що стосуються професійного та ососбистісного розвитку. Психосоціальні культурні чинники суспільного життя стають визначальним, системоутворюючим початком, що визначає «долю» зовнішніх, соціально-матеріальних, інституціональних практик розвитку публічного управління й суспільства в цілому (Суший, 2012).

У рамках держслужби неможливо уявити собі таку посаду, для обіймання якої особистісний компонент був би малозначущим. До того ж, державний

службовець будь-якого рангу повинен якісно і професійно виконувати завдання, незалежно від того, чи міняється влада, а отже, має бути «віддаленим» від політики. Разом із швидкими темпами глобалізації, сучасними адміністративними реформами та іншими трансформаційними процесами в почали з'являтися і нові архетипічні образи, які опираються на базові архетипи, але набувають ознак сучасності. У таблиці 1.2 запропоновано архетипічні образи сучасних державних службовців з огляду на їхні особисті та професійні інтереси. Для побудови цих архетипічних образів доцільно використати ідеї американського економіста і політолога Е. Даунса, котрий запропонував свою типологію державних службовців (Downs, 1957a; Хім, Данилович-Кропивницька, 2019).

Таблиця 1.2

Архетип сучасного державного службовця

<table>
<tr><td>Більш орієнтовані на особистісний розвиток та власні інтереси</td><td>Більш орієнтовані на професійний розвиток та кар'єрні завдання</td></tr>
<tr><td>«Кар'єрист»
Їх цікавлять посадовий статус, фінансове забезпечення, визнання та престиж, вони майже не стурбовані надійністю, лояльністю, інтересами суспільства чи самої служби та її специфічними завданнями. Вони охоче підтримують політику «більшості». Проте, досягаючи власних цілей, з часом можуть перетворюватись в «охоронців».</td><td>«Поборник»
Завзяті прибічники окремих концепцій, чітко виконують поставлені перед ними конкретні завдання, завзято відстоюють свою точку зору, незважаючи на будь-які аргументи та заперечення.</td></tr>
<tr><td>«Охоронець»
Їх також цікавлять посадовий статус, фінансове забезпечення, визнання та престиж, проте їхня діяльність, в основному, пов'язана з поняттями зручності та безпеки. Вони більшою мірою орієнтовані на розширення, а на збереження свого статусу.</td><td>«Захисник»
Їхня робота більш орієнтована на думку більшості, проте свою позицію вони відстоюють мало зважаючи на заперечення та зауваження.</td></tr>
<tr><td colspan="2">«Державний діяч»
Стурбовані соціальною значущістю і корисністю підтримуваних ідей та виконаних ними завдань. Тому схильні до компромісу, і менш агресивні у відстоюванні своєї точки зору.</td></tr>
</table>

Примітка: Складено та сформовано автором на підставі (Downs, 1957a).

Зрозуміло, що перелік таких архетипів є невичерпним, і проаналізувавши деякі з них можна побачити, що їхні основні відмінності грунтуються на основі двох складових: орієнтація на власні інтереси

(особистісний розвиток) та орієнтація на суспільні інтереси та кар'єру (професійний розвиток) (рис.1.5):

Рис. 1.5 Відмінність архетипів політиків за орієнтацією на власні інтереси (особистісний розвиток) та суспільні інтереси та кар'єру (професійний розвиток).

Примітка: Складено та сформовано автором на підставі табл. 1.2

Так, виходячи із зарубіжного досвіду, варто звернути увагу на те, що перебудова державної служби в Україні, не може цілком усунути розвиток у державних службовців егоїстичних або корисливих цілей (фінансове забезпечення, престиж, влада) і негативних якостей (консерватизм, пристосовництво тощо) (Хім, Данилович-Кропивницька, 2019).

Звісно, для того, щоб активізувати і професійний і особистісний розвиток, і одночасно реалізовувати особисті і кар' єрні інтереси необхідно розробити чітку кар'єрну стратегію для кожного із запропонованих архетипів, котра полягає в:

- приведенні у відповідність особистих інтересів державного службовця і інтересів установи;

- складанні чіткої програми для професійного розвитку з урахуванням особливостей і потреб кожного конкретного службовця державних органів;

- реалізації відкритого процесу планування і кар’єрного росту;

- уникненні ситуацій припинення кар'єрного розвитку в межах однієї установи та відсутності перспектив для саморозвитку та можливостей самореалізації;

- розробці оптимальних та зрозумілих критеріїв професійного росту конкретної установи;

- відстеженні потенціалу кожного державного службовця для планування його перспектив в рамках однієї установи;

- організації об'єктивного оцінювання професіоналізму фахівців для покращення кадрового резерву, зниження завищених потреб працівників і підвищення професійних та собистих якостей до кандидатів, що обираються;

- формуванні планів професійного розвитку службовців для задоволення потреб установи в потрібний момент (Кисельова та Павлик, 2017).

Ефективне застосування кар’єрної стратегії дасть можливість поєднати інтерес державних службовців до професійного та кар’єрного зростання та їхні особисті інтереси та стимули (посадовий статус, престиж, стабільніть,, покращення матеріального становища, самореалізація та саморозвиток особистості). У рамках кар’єрного розвитку державних службовців збільшиться їхня позитивна настанова, насамперед, на позитивні організаційні цілі: лояльність до позицій та інтересів інших, виконання не тільки своїх завдань, а й допомога при реалізації програм співробітників.

Ширша й визначеніша перспектива службового зростання службовців у кар’єрній системі, практична спрямованість кваліфікаційних іспитів і службових атестацій є вагомим стимулом як в оволодінні спеціальними знаннями, вміннями та навичками, так і в використанні їх у наступній роботі. Оскільки західні системи держслужби є переважно кар’єрними, закордонні науково-методичні й інші матеріали, що стосується кар’єрних систем, можуть знайти більш широке й конструктивне застосування у висвітленні кола тем, пов’язаних із реформою державної служби в Україні (Мельников, 2008).

Для швидкої активізації професійного і особистісного розвитку державного службовця будь-якої категорії невід'ємними залишаються такі елементи як: освіта та самоосвіта; аналітична складова, здатність прогнозувати розвиток подій, реалістичне мислення; комунікативні навички, вміння працювати в команді; контроль поведінки, стресостійкість, цілеспрямованість; чітко визначені кар'єрні цілі; заповзятість; готовність до самостійного прийняття управлінських рішень, уміння вирішувати нестандартні задачі і проблеми; реалістична оцінка своїх вмінь та можливостей; повага до себе та оточуючих.

Разом із цим, слід пам'ятати, що ключове значення в успішному зростанні як особистісного так і професійного розвитку державного службовця будь-якої категорії належить керівнику, який, перш за все, повинен нести відповідальність за кадрову політику установи (Хім та Данилович-Кропивницька, 2019).

У методологічниому, процесному, соціальному, психологічному та предметному контексті професійний і особистісний розвиток характеризується певним набором вимог до державного службовця, так як в умовах трансформації питання професіоналізму, етики та довіри виходять на перший план. Порівняльний аналіз контекстів професійного та особистісного розвитку державного службовця подано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз контекстів професійного та особистісного розвитку державного службовця

Професійний і особистісний розвиток державного службовця	
Методологічний контекст	Постійно діючий комплекс взаємопов'язаних між собою організаційних, технічних і правових засобів та заходів, що служать для чіткого визначення об'єкта професійного та особистісного розвитку, вироблення управлінських рішень, регулювання кадрових процесів і відносин, без яких не можливо визначити предмет державної служби, її генезис та сутність, рівні, межі, сутнісні зв'язки та суперечності. Використовуються для оцінювання управлінських процесів, відносин та подій. Акцент на філософські доктринальні підстави і концептуальні ідеї; понятійний апарат; принципи державної служби; методи вивчення теорії та організації державної служби

Предметний контекст	Сукупність характеристик державного службовця, що виникають в ході повсякденної реалізації ним цілей та завдань та принципів, організації та здійснення ним прав та обов'язків. Акцент на аналіз державних функцій, діяльності органів державної влади як інституту управління та створених у ході цієї діяльності суспільних та політичних відносин
Процесний контекст	Сукупність характеристик, що дозволить миттєво реагувати на зміни, учасники процесів мають більше повноважень, самостійно приймають рішення та несуть за них відповідальність. Акцент на обов'язковій наявності відповідального за кожен процес, котрий має бути наділений достатньою кількістю різного роду ресурсів, необхідних для виконання своїх повноважень та оперативності прийняття управлінських рішень, правом контролю та залучення допоміжних ресурсів з інших процесів та структур, із авторитетним місцем у структурі управління
Соціальний контекст	Сукупність характеристик, пов'язаних з ефективною соціальною політикою держави, розподілом суспільних благ, створення мефективної системи норм і правил, які прояснюють соціальні взаємодії і обмежують ризики Акцент на цінностях суспільства, відображенні м відносин між громадянином та державою професійним і особистісним розвитком державних службовців
Психологічний контекст	Сукупність характеристик, що дозволять створити стабільну та сприятливу атмосферу у колективі, що забезпечить вищу результативність виконання службових обов'язків та повноважень. Акцент на оведінці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування має забезпечувати довіру суспільства до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування дотримання правил моральної та професійної етики в практичній діяльності державного службовця

Примітка: Складено та сформовано автором на підставі аналізу літературних джерел

Так, державна служба є багатогранним явищем та може трактуватись як соціальний, адміністративно-правовий, економічний, культурний, організаційний інститут, котрий може існувати лише за умови високого рівня професійного та особистісного розвитку державних службовців. Виконання завдань державним службовцем, здійснення ним повноважень, прийняття рішень та визначення напрямів розвитку, забезпечення державної служби кваліфікованими кадрами не можливі без належної кількості його професійних та особистісних якостей.

Висновки за розділом І

1. Розглянуто теоретичні аспекти професійного і особистісного розвитку державних службовців в умовах реформування державного управління України. Досліджено сутність поняття «державне управління» у науковому та нормативному контексті, встановлено взаємозв'язок потреби реформування державного управління та професійного і особистісного розвитку державного службовця з переходом від традиційного державного управління до публічного управління, визначено основні відмінності понять «державне управління» та «публічне управління» у сучасній літературі.

2. Проаналізовано ряд законодавчих правових актів, що регулюють діяльність суб'єктів і об'єктів публічного управління, формують нові інструменти, механізми, процедури і технології державного управління або встановлюють завдання щодо їхнього розроблення, прийняттю і впровадженню, визначають вимоги до них. Доведено, що підвищення якості державного управління залишається одним із головних завдань, що стоять перед українським суспільством і державою, а основну роль в системі публічного управління відведено державному службовцеві, так як саме він наділений правом реалізовувати державну політику як на центральному, так і на місцевому рівні.

4. Досліджено наукові підходи щодо змісту поняття «державний службовець», визначено його місце та роль в системі надання адміністративних послуг, у відповідності до її ознак. Встановлено, що державному службовцю відведено ключову роль у наданні адміністративних послуг громадянам, більшість ознак адміністративних послуг, в певній мірі, переплітаються з його діяльністю, а сама якість їх надання прямо залежить від його професійних та особистісних якостей.

4. Досліджено проблему професійного та особистісного розвитку державних службовців сучасними вітчизняними та зарубіжними науковцями. Доведено, що результатом професійного розвитку державного службовця є

ефективність роботи, а особистісного – його поведінка в процесі діяльності, котра може коригуватись та змінюватись в ході «навчання упродовж життя».

5. Досліджено поняття «стандарт» та «європейський стандарт» публічної служби, визначено його загальні характеристики, принципи та вплив на професійний і особистісний розвиток державних службовців. Проведений аналіз доктринальних поглядів та норм законодавства ЄС дає можливість стверджувати, що від професійного та особистісного розвитку державних службовців залежатиме впровадження європейських стандартів у практичній площині. Узагальнюючи погляди науковців на цю проблему, запропоновано визначення професійного та особистісного розвитку державних службовців на засадах впровадження європейських стандартів.

5. Запропоновано сучасні архетипи різних груп службовців органів публічної влади в Україні та виокремлено їх основні архетипові характеристики як основна складова їхнього іміджу. Відповідно до характерних ознак кожного з архетипів державного службовця виокремлено основні проблеми їхнього професійного і особистісного розвитку.

6. Проведено порівняльний аналіз професійного та особистісного розвитку державних службовців на основі виокремлення наступних контекстів: методологічного, предметного, процесного та соціально-психологічного. У відповідності до кожного з них, запропоновано визначення професійного та особистісного розвитку державних службовців та окреслено певний набір вимог до державного службовця.

Основні результати, отримані у цьому розділі опубліковані в авторських працях: (Весоловська, Швед, 2022; Подольчак, Цигилик, Хім, 2021; Хім, Данилович-Кропивницька, 2019; Хім, 2021b; Хім, 2021c та ін.).

РОЗДІЛ ІІ. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ПРОФЕСІЙНОГО І ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В КРАЇНАХ ЄС

2.1. Системи підготовки кадрів та професійного і особистісного розвитку державних службовців: країни ЄС та перспективи української практики

Однією з конкурентних переваг держави експерти визначають національний інтелектуальний потенціал, в межах якого службовці, як і інші працівники, повинні володіти професіоналізмом, компетентністю та лідерством. В умовах глобалізації сучасні фахівці, що є носіями конкурентної переваги країни, мають володіти високою інтеркультурною компетентністю. За таких умов формулою економічного зростання стає теорія «три Т» – «технологія-талант-толерантність», що сприяє розвитку держави, ринку та підвищенню конкурентоспроможності країни (Хмельницька, 2017).

За відсутності компетентної державної служби формується управлінська криза, в результаті якої владні рішення стають неефективними, утворюється великий регуляторний лаг, що викликає недовіру суспільства до державних структур. Відповідно, формується неефективне управління державою, що ускладнює інтеграцію держави у світове співтовариство. Чим більш інтегрованою стає економіка певної держави, тим більш тісна взаємодія повинна бути між національними та міжнародними публічними установами, що вимагає високої компетентності державних службовців. Одночасно, «професіоналізм», як категорія, є одним із цільових параметрів оцінки якості публічного управління. В період глобалізації професіоналізм державних службовців стає суттєвим фактором ефективності реформування системи державного управління та розвитку державної служби в Україні, задоволення суспільної потреби у кваліфікованих кадрах у сфері державного управління, розвитку інститутів індивідуальної професіоналізації, передусім професійного

розвитку персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування, що відповідає Концепції адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу (Верховна Рада України, 2004).

Принцип професіоналізму державної служби, у відповідності до ст.4 Закону України «Про державну службу» (Верховна Рада України, 2017), є провідною засадою організації та функціонування державної служби. Це не лише одна з основних вимог, що визначає формування та практичну діяльність персоналу, але й необхідна правова умова, без якої неможливе отримання права на займання певних посад. Так, професіоналізм – це 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, відкритості до набуття нового досвіду (Серьогін та ін., 2011).

Окремим блоком для оцінки ділових і професійних рис державних службовців має бути аналіз специфічної професійної компетентності державного службовця, основними складовими якої є політична, юридична, економічна. соціальна та управлінська компетентність (Волик, 2012). В разі володіння політичною компетентністю та моральною легітимністю державний службовець розуміє сутність суспільних функцій та організаційну структуру сучасної держави, принципи та форми демократії, характер взаємодії між різними гілками влади, роль політичних партій в житті суспільства. Під час базової професійної підготовки в сфері права та професійному їх застосуванню формується правова (юридична) компетентність державних службовців. При цьому, будь-яке владне рішення попри відповідність правовим нормам, має сприяти досягненню економічній ефективності, в межах чого формується економічна компетентність, що диференціюється в залежності від спеціалізації державних службовців та передбачає здатність застосовувати порівняльний аналіз основних економічних концепцій. У зв'язку з тим, що державний службовець служить суспільству, то він обов'язково має бути наділений

соціологічною компетентністю, пов'язаною з усвідомленням концепції соціальної структури сучасного суспільства, її динаміки та впливу на політичні та соціально-економічні процеси. В своїй діяльності державні службовці безпосередньо взаємодіють з суспільством, відповідно повинні володіти здатністю формувати ефективні комунікаційні зв'язки, уникати конфліктного спілкування, здійснювати пошук індивідуального підходу з врахуванням особистісних інтересів, намірів та мотивів окремих членів суспільства, чому сприяє психолого-педагогічна компетентність. З врахуванням системи державної служби, окремі державні службовці, що належать до керуючої управлінської системи, повинні володіти управлінською компетентністю, що включає знання методів управління, ціннісно-орієнтаційне регулювання, комплексне управління трудовою мотивацією, розвиток творчого потенціалу тощо (Серьогіна, 2013).

З розвитком суспільства, економічної системи та держави загалом, ускладнюються взаємозв'язки в державному управлінні, що вимагає посилення усіх складових професійної компетентності. Така залежність зумовлює динамізм професійної компетентності та потребу в самоудосконаленні та самонавчанні державних службовців. Так, О.Я. Окіс визначає професіоналізм державних службовців як досконале знання своєї справи і найбільш конструктивне здійснення своєї службової діяльності. Високий професіоналізм державних службовців можна розглядати як інтегровану категорію, якісний розмір здібностей, які реалізуються на практиці, що дає змогу ефективно здійснювати покладені на них функції і завдання (Окіс, 2005).

Професіоналізм в публічній службі зумовлює досягнення особистісного успіху, що залежить від таких факторів, як випадок, який дав людині шанс; реальний підхід до вибору; можливості, що створюються в сім'ї (освіта, зв'язки); знання своїх сильних і слабких сторін; чітке планування кар'єри; – самоуправління кар'єрою. Відповідно до японської системи менеджменту в управлінні може застосовуватись такий підхід, як кайдзен, що передбачає еволюційні позитивні зміни в певному процесі. Цей підхід може бути

застосований і щодо державних службовців, що забезпечить самовдосконалення службовця через професійну підготовку, самоосвіту, підвищення кваліфікації (Воронько, 2013).

Деякі дослідники визначають суперечливі тенденції в інституті професіоналізму, що виникають в умовах у глобального соціоінституційного простору. Однією з таких тенденцій є династійний підхід, за якого справи передаються з рук в руки по родинній лінії та не враховуються жодні професійні якості (Корнівська та Яременко, 2011). З впровадженням конкурсного підходу у відборі на посаду державних службовців підтримувати тенденцію династійності доволі складно. При цьому династійність може мати і позитивний вплив в разі формування в родинному колі свідомості служіння суспільству та державі.

Не менш важливим у розвитку професіоналізму є мотиваційна складова. Так, мотивація праці може сприяти еволюційному розвитку професіоналізму та формуванню репутації державної служби (Михальчишин та Тревого, 2016). Негативний вплив на зростання професіоналізму державних службовців здійснюють реформи у державній службі, що пов’язані з частою реорганізацією публічних установ та організацій. За таких умов державні службовці не мають впевненості у майбутньому місці праці, і відповідно не здійснюють самоосвіти та не підвищують професійної кваліфікації. Однією з перешкод в професійному зростання за такої мінливості є й те, що професійні вимоги перебувають в прямій залежності від завдань та функцій державного органу, де здійснює діяльність державний службовець, а також і те, що не допускається цілковита конкуренція державних службовців з різних державних органів з огляду на об’єкти управління, що також обмежене вимогою наявності досвіду роботи в конкретних державних органах (Михальчишин, 2017).

Професійна компетентність державних службовців, як одна із конкурентних переваг держави, виникатиме в разі наявності таких передумов, як:

- розробка нової системи безперервного навчання для державних службовців усіх категорій.

- удосконалення механізмів незалежної атестації їх компетентностей та рівня професіоналізму.

- розширення можливостей для перейняття досвіду в зарубіжних країнах (практична підготовка, стажування у відповідних державних органах, навчання, обмін з іноземними партнерами)

- удосконалення методичного забезпечення навчального процесу відповідно до вимог часу, створення нового покоління освітніх стандартів, відкриття нових сучасних спеціалізацій, впровадження інноваційних форм у системі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

- реформування навчальних програм з використанням сучасних ІКТ та застосуванням інноваційних методів активізації навчального процесу.

В умовах глобалізації компетентні державні службовці сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності держави через:

- налагодження співробітництва у багатосторонніх відносинах;

- організацію інформаційного обміну між основними державними і приватними центрами прийняття рішень;

- встановлення ключових цілей та завдань в сфері зовнішньої політики, що приведуть до активізації участі України у світовому поділі праці;

- використання засобів економічного, політичного, культурного, дипломатичного, військового, та іншого впливу на суб'єктів міжнародних відносин з метою досягнення цілей зовнішньої політики;

- пошук ефективних технологій, а також отримання економічної допомоги;

- сприяння розвитку торговельних та інвестиційних інтересів за кордоном (Хім, Михальчишин 2017).

Незважаючи на динамічний розвиток теорії публічного адміністрування, залишається немало відкритих наукових проблем. До них можуть бути віднесені питання: про оптимальне співвідношення централізації та

децентралізації; раціональної ієрархії відносин у системі державного адміністрування; розподілу влади між державою і органами самоврядування, ефективності та якості державного управління і багато інших. Але головною науковою проблемою залишається питання про адаптацію світового досвіду, накопиченого теорією публічного адміністрування, до національних умов розвитку держави.

Розвиток політики ЄС у сфері державного управління (публічної адміністрації) є проміжним продуктом розробки і реалізації спільних політик в різних секторах і правових вимог щодо адміністративних структур і процедур у державах-членах (Хім, Білик, 2018).

Європейський адміністративний простір (ЄАП) складається із спільних стандартів для здійснення управління, які визначаються законом і запроваджуються через систему заходів, процедур та механізмів підзвітності. Таким чином, складовими Європейського адміністративного простору є: спільні європейські цінності; європейські принципи державного управління; спільні норми і принципи європейського адміністративного права; спільні цінності та принципи організації державної служби; процедури і механізми координації політики, вироблення та впровадження урядових рішень; єдині стандарти та процедури та інші (Хім, Білик, 2018). Основні критерії формування стандарту за європейським підходом зведено в табл. 2.

Таблиця 2

Основні критерії формування стандарту: європейських підхід

Європейські принципи державного управління:	Єдині процедури державного управління:
- відкритість і прозорість;	- гарантія доступу до урядових документів;
- активна участь громадян;	- обов'язкові громадські консультації напередодні прийняття урядового рішення;
- підзвітність;	- єдині вимоги до організації бюджетного процесу і фінансової звітності;
- результативність;	- єдині вимоги до внутрішнього і зовнішнього аудиту;
- узгодженість;	- єдина нормативна база для проведення державних закупівель.

Джерело: Складено автором на підставі (Quality of Public Administration A Toolbox for Practitioners, 2015; Верховна Рада України, 1999)

Влада та система державного управління є особливою частиною процесу інтеграції до Європейського Союзу, оскільки не існує однозначних та жорстких норм, які визначають модель адміністрації державного управління, яка повинна бути запроваджена країнами-кандидатами. Рівномірне функціонування Європейського Союзу в цілому та інтереси окремо взятих держав-членів залежать від адміністративної здатності кожної країни. Розрізняють три моделі європеїзації національних інституційних систем: механізм інституційного підлаштування, механізм зміни внутрішньонаціональної структури шансів і можливостей (зміна умов гри), механізм зміни переконань та очікувань суспільних акторів (Михальчишин та Тревого, 2016).

Для вибудовування цілісної картини системи підготовки кадрів для державної служби за кордоном необхідно розглянути перш за все три основних підходи: англосаксонський, французький та американський.

Основоположником англосаксонського підходу до підготовки кадрів для державної служби є Великобританія. Сьогодні англосаксонський підхід активно застосовується країнами Півночі Європи: Данією, Нідерландами, Норвегією, Швецією. Особливістю даного підходу є правова домінанта в загальній системі підготовки державних службовців, базова юридична освіта. І хоча зараз ситуація змінилася, чиновники, що одержали професійну освіту за методиками англосаксонського підходу, мають традиційно сильну підготовку в правовій сфері (Хім, Білик, 2018).

До прикладу, для того щоб вступити на державну службу в Німеччині, претендент повинен пройти попередню спеціальну підготовку. Вид та діяльність такої підготовки встановлюються відповідно до рівня службової ієрархії (Михальчишин, 2017).

Заслуговує на увагу і те, що навчальні програми Німеччини характеризуються збалансованістю між теоретичними знаннями та набуттям практичних навичок. Усі програми передбачають стажування в органах державної служби, яке триває кілька місяців. Така збалансованість певною

мірою диктує універсальність програм. У країні функціонує Федеральна академія державного управління Міністерства внутрішніх справ, основними напрямами підвищення кваліфікації у якій є: загальне фахове підвищення кваліфікації і підготовка до зайняття посад вищого рівня; лідерство; менеджмент людських ресурсів; електронне урядування тощо. Німеччини, хоча традиційно і сформувалася в рамках англосаксонського підходу, давно завоювала власні сильні позиції на європейському освітньому просторі.

Представниками французького підходу до управління професійним розвитком кадрових ресурсів державної служби є Франція, Італія та Іспанія. Французька система підготовки державних службовців адаптована до централізованої держави. У Франції здійснено уніфікацію вимог до прийому на державну службу, підготовки службовців і проходження ними кар'єри. При деяких інститутах політичних досліджень створені центри підготовки кадрів державного управління, які протягом року після отримання диплома готують спеціаліста до вступного конкурсу в ті чи інші органи державної служби. Особливе місце в галузі підготовки за напрямом «Державне управління» займають дві вищі школи, що перебувають у віданні прем'єр-міністра: Національна школа адміністрації і Паризький інститут політичних досліджень.

Американський підхід до управління професійним розвитком кадрових ресурсів державної служби орієнтований на існуючу систему вищої освіти. Визначальну роль у підготовці державних службовців мають магістерські освітні програми, призначені для осіб, що мають ступінь бакалавра або її аналог та орієнтуються на здобуття ступеня магістра в галузі державного управління.

В останні два десятиліття в розвинених країнах збільшується інтерес до японських форм і методів управління. А відтак заслуговує на увагу японська система підготовки та професійного розвитку кадрів у галузі державного управління. Однією з особливостей японської системи управління є її чітка ієрархічність. В Японії прийнято вважати, що Токійський університет готує міністрів, університет Кейо – гроші, університет Васеда – друзів (Михальчишин, 2017). Отже, окрім університетів, коледжів, які дають базові

освітні знання, в Японії функціонує система навчальних закладів, які забезпечують професіоналізацію підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців. Перепідготовкою і підвищенням кваліфікації державних службовців для центральних органів влади займається Інститут підвищення кваліфікації при Управлінні у справах персоналу (Хім, Білик, 2018).

Проведений аналіз свідчить, що кожна держава має певні особливості організації навчання управлінців. В Україні для прискорення проголошеної адміністративної реформи важливо ретельно проаналізувати не лише вітчизняний, але й зарубіжний досвід із цієї проблематики, а саме підбору, призначення та підготовки кадрів державної служби; ефективного управління персоналом у системі державної служби. Досвід Естонії ілюструє, зокрема, всю складність впровадження в практику перманентних засобів координації. Для того, щоб забезпечити співробітництво і постійну координацію між міністерствами й державними установами та допомогти вирішити проблеми, що виникають при впровадженні статусу державної служби, при державній канцелярії був створений спеціальний департамент. Але через декілька місяців цей департамент був ліквідований, оскільки для нього не змогли знайти відповідного персоналу у питаннях впровадження адміністративних реформ (Егоршин, 2003; Хім, Білик, 2018).

Однією із головних проблем у країнах Європейського Союзу є процедури і реальні умови набору кадрів. Необхідно підкреслити й відсутність консенсусу в питаннях вибору найкращої методики набору кадрів, а також прагнення керівників служб зберегти за собою право вибору своїх співробітників. У такій ситуації існує ризик щодо забезпечення нейтральності і правильності зроблених таким способом виборів. В Естонії принцип конкурсного відбору (обов’язковий для найвищих посад, факультативний – для інших), проголошений у законі про державну службу. Згідно із законом, кожне рішення про призначення на посаду повинне відповідати певним вимогам: наявність дипломів, професійні навички, особисті якості (уміння спілкуватися, працювати в автономному режимі, долати

стресові ситуації тощо). В Угорщині законом не передбачено ані опублікування вакантних посад, ані проведення конкурсів, а відбір найчастіше проводиться шляхом співбесід (до яких іноді додаються психологічні тести). Відсутність таких формальних процедур відкриває широке поле для суб'єктивних оцінок керівником служби, без згоди якого жоден із кандидатів не може бути відібраним. У Польщі умови набору кадрів закріплені у законі і нормативних документах. Оприлюднення посадових вакансій не дуже поширене. Труднощі, яких зазнають системи підготовки кадрів у досліджуваних країнах, не відрізняються від тих, з якими зіштовхуються західні країни: недостатнє визначення політики підготовки на національному рівні, не сформульовані цілі, нерівність у розподілі коштів і доступі до підготовки, недостатнє оцінювання потреб щодо наявних ресурсів, відсутність оцінювання змісту і ефективності семінарів підготовки, труднощі у мотивації агентів (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Підготовка та підвищення кваліфікації є важливим елементом у країнах Центральної Європи. Професійний екзамен із державного управління повинні складати всі агенти державної служби (за декількома винятками) у певний період своєї кар'єри. Цей екзамен, у порівняні з попереднім, є більш практичним і передбачає знання принципів управління і елементів права Європейського Союзу. У всіх системах державної служби розвиток службової кар'єри базується на урахуванні одночасно двох факторів: з одного боку, вислуги років, і з іншого - оцінки професійних здібностей. Труднощі, пов'язані з оцінюванням і атестацією державних службовців та державних агентів, тією чи іншою мірою є спільними для більшості як європейських, так і позаєвропейських державних служб. У Польщі, наприклад, законодавством передбачено проведення атестації державних службовців кожних два роки. (Лісничий, 2000). В Естонії Система оцінювання передбачає паралельне врахування опису профілю посади, специфічних вимог до неї і особистих якостей фахівця – тих, що можуть бути оцінені керівником. Угорщина – єдина країна, у якій запроваджена система індивідуального оцінювання. Державні

агенти оцінюються щонайменше один раз перед тим, як бути рекомендованими для просування на вищу категорію. У Франції також діє складна система відбору державних службовців. Причому конкурс вважається найкращим шляхом для претендента на ту чи іншу посаду. Загальний статут передбачає проведення конкурсу стосовно більшості категорій службовців. Проте вищі та нижчі посади не підпадають під конкурсну систему: обіймання найвищих посад відбувається шляхом призначення, а на найнижчі посади персонал набирається за допомогою тестів та іспитів за спеціальністю (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Як свідчить світовий досвід, реформи державного управління в кожній країні світу породжують такі труднощі та висувають такі вимоги до їхньої національної влади:

- такого характеру реформи потребують політичної волі й професійного керівництва;

- політика покладання на партнерів та громадянське суспільство призводить до формування системи взаємозалежностей;

- децентралізація й делегування функцій державного управління нижчим рівням влади вимагає від них готовності й здатності ефективно справлятися з виконанням таких функцій;

- ефективне впровадження реформ потребує якісної координації й менеджменту владних функцій;

- для досягнення ефективності реформ необхідно розробляти і впроваджувати спеціальну систему показників (індикаторів) для вимірювання реальної ефективності роботи влади й оцінки її результатів.

Проблеми підготовки державних службовців в сучасних українських реаліях, який охоплює питання як базового навчання, так і підвищення кваліфікації є надзвичайно актуальним зважаючи на:

- включення цього питання в число пріоритетних для НАДС;

- зміна всієї парадигми підвищення кваліфікції державних службовців згідно з Постановою Кабінету Міністрів України №106 від 06.02.2019 р. (Верховна Рада України, 2019);

- здійснення НАДС послідовних кроків у напрямі розробки систематизованого підходу щодо підготовки державних службовців;

- наявність наукового інтересу у інших авторів щодо підготовки держави слжбовців, про що свідчить наявність статей, присвяченій даній проблематиці, причому хоча дослідження цього питання проводилося з різних ракурсів до сих пір більшість ключових моментів залишаються недостатньо висвітленими (Витко, 2018).

Таблиця 2.1

Територіальний розподіл ВНЗ, які проводять підготовку кадрів, за спеціальностю 281 «Публічне управління та адміністрування»

№з/п	Назва області	Площа області, км2	Кількість населення, тис. чол.	Кількість ВНЗ, од.
1	Вінницька	26492	1529,1	2
2	Волинська	20144	1027,4	0
3	Дніпропетровська	31923	3142,0	10
4	Донецька*	26517	4100,3	7
5	Житомирська	29827	1195,5	1
6	Закарпатська	12753	1250,1	3
7	Запорізька	27183	1666,5	6
8	Івано-Франківська	13927	1361,1	2
9	Київська (з м. Київ)	28121	4750,7	20
10	Кіровоградська	24588	920,1	1
11	Луганська*	26684	2121,3	3
12	Львівська	21831	2497,8	6
13	Миколаївська	24585	1108,4	1
14	Одеська	33314	2368,1	3
15	Полтавська	28750	1371,5	2
16	Рівненська	20051	1148,5	1
17	Сумська	23832	1053,5	2
18	Тернопільська	13824	1030,6	2
19	Харківська	31418	2633,8	11
20	Херсонська	28461	1016,7	1
21	Хмельницька	20629	1243,8	4
22	Черкаська	20916	1178,3	3
23	Чернівецька	8096	896,6	1
24	Чернігівська	31903	976,7	3

**- оскільки Донецька, Луганська області та Крим на 2021 р. є тимчасово окупованими територіями – у розрахунках ми їх не враховуємо*

Джерело: складено автором на основі аналізу літературних джерел

Провівши детальний аналіз інформації, встановлено, що підготовку кадрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» в Україні здійснюють 97 ВНЗ (Вузи Львова: спеціальність публічне управління та адміністрування – довідник ВНЗ, 2021)*. У табл. 2.1 поданий територіальний розподіл цих ВНЗ.

З табл. 2.1 чітко видно, що у регіонах немає рівномірного розподілу ВНЗ – кузень кадрів для державної служби. Найбільша їх кількість наявна у Київській, Харківській, Дніпропетровській та Львівській та Запорізькій областях, що територіально охоплює Схід, Центр та Захід нашої країни. У Київській області є 20 ВНЗ, у Харківській - 11 ВНЗ, Дніпропетровській – 10 ВНЗ, Львівській – 6 ВНЗ, Запорізькій – 6 ВНЗ, які навчають майбутніх державних службовців. При цьому їх площі становлять відповідно 28121ккм^2, 31418 м^2, 31923км^2, 21831км^2, 1666,5 км^2. У Київськійобласній та районних державних адміністраціях працюють 2119 державних службовців, з них – 462 у Обласній державній адміністрації (ОДА) і 1467 у Районних державних адіністраціях (РДА). У Харківськійобласній та районних державних адміністраціях працюють 2449 державних службовців, з них – 608 у ОДА і 1841 у РДА. У Дніпропетровськійобласній та районних державних адміністраціях працюють 1639 державних службовців, з них – 577 у ОДА і 1062 у РДА. У Львівській обласній та районних державних адміністраціях працюють 1983 державних службовців, з них – 540 у ОДА і 1443 у РДА. У Запоріькійобласній та районних державних адміністраціях працюють 1429 державних службовців, з них – 538 у ОДА і 891 у РДА. При цьому кількість ВНЗ, які займаються навчанням за спеціальністю «Публічне та адміністрування» не залежить від площі області, а також від кількості вже працюючих у ній державних службовців. Чисельність населення областей незначно впливає на цю кількість ВНЗ. Визначальним фактором є так звана «популярність міст», що склалася історично: Харків був столицею України, Київ – є його столицею, а Львів – вважається культурною

столицею України. Дніпро та Запоріжжя є великими промисловими центрами (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Спостерігається значна нестача закладів для підготовки державних службовців у Волинській області, хоча за напрямом управління та адміністрування їх є 5, а площа області становить 20144 км^2 з населенням на 1 січня 2021 р. 1027,4 тис. і становить 2,5% від загальної кількості населення України. При цьому у Волинській обласній та районних державних адміністраціях працюють 1419 державних службовців, з них – 357 у ОДА і 1062 у РДА (NADS, 2018). Надзвичайно мало - всього по одному ВНЗ, які готують кадри за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» є у Житомирській, Кіровоградській, Миколаївській, Рівненській, Херсонській та Чернівецькій областях (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» проходить на двох рівнях – бакалаврському та магістерському. Форма навчання – денна та заочна. Зважаючи на постійні зміни у законодавстві та встановлений НАДС напрям щодо формування державних службовців нової генерації необхідно постійно моніторити наповнення програм, забезпечувати їх відповідність вимогам часу. Для цього керівникам кафедр ВНЗ слід знаходитися у постійній взаємодії з НАДС, а НАДС створити робочу групу, до складу якої входили б завідувачі кафедр - лідерів з кожної області у цьому напрямі підготовки. Лідерство пропонується визначати за кількістю та якістю підготованих випускників за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Крім цього, у процесі навчання майбутніх державних службовців значну увагу слід приділяти практичному застосуванню одержаних знань. З цією метою необхідно збільшити кількість годин, передбачених на практику студентів. Найбільш ефективним для студентів денної форми навчання буде проходження практики кожного семестру навчання в органах державної влади тривалістю 1 тиждень. Тематику рекомендується обирати у відповідності до трьох основних предметів, які вивчаються у поточному семестрі. При цьому

вибір теми надається самому студенту, а сама практика – проходити у кінці семестру як підсумок перед іспитом або заліком. Оцінка за проходження практики повинна складати не менше 20% від загальної суми балів за предмет. Для студентів заочної форми навчання практику рекомендується проходити перед початком сесії. Такий підхід дозволить забезпечити ефективне засвоєння одержаних знань та їх використання на практиці і, крім цього, максимально з'єднає в одне ціле одержані теорію і практику, що є надзвичайно важливим для подальшої результативної роботи майбутніх державних службовців (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Щодо підвищення кваліфікації державних службовців, то їх в Україні забезпечують: 20 спеціалізованих центрів, Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів у м. Києві 4 регіональних інститути державного управління (у Львові, Одесі, Дніпрі та Харкові), Українська школа урядування, яку спеціально для цих цілей створив НАДС та кафедри 110 закладів ВНЗ відповідного спрямуваннята деякі заклади післядипломної освіти (Зміна парадигми підвищення кваліфікації публічних службовців у регіонах, 2020). Така кількість закладів обумовлена тим, що згідно з законодавством кожений держаний службовець зобов'язаний проходити підвищення кваліфікації таким чином, щоб протягом року за різними формами навчання сумарний обсяг годин становив не менше 30 год. (тобто 1 кредит ЄКТС). Форма навчання – вечірня, заочна, дистанційна. Згідно з змінами, затвердженими Постановою Кабінету Міністрів від 25 червня 2020 р. внесених до «Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 частка самоосвіти повинна становити не більше 50% отриманих кредитів ЄКТС (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

На сайті НАДС у розділі професійне навчання подана інформація щодо доступних можливостей за різними видаминавчання. Сюди входять:

- загальні короткострокові програми;
- спеціальні короткострокові програми;
- загальна професійна (сертифікатна) програма;
- спеціальна професійна (сертифікатна) програма;
- освітньо-професійна програма;
- освітньо-наукова програма;
- самонавчання.

При цьому передбачений пошук за регіонами, що значно збільшує ефективний час, проведений на сайті. Проте, слід зазначити, що надана інформація потребує розширення, наприклад, необхідно розмістити відомості про всі ВНЗ, які проводять підготовку кадрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». У підрозділі, що стосується самонавчання – на даний час відсутня необхідна інформація, тому для пришвидшення його наповнення слід залучити відповідних фахівців з ВНЗ та Центрів підвищення кваліфікації (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021)..

У провідних світових країнах обсяг навчання, який необхідно проходити держслужбовцям щороку в рамках підвищення кваліфікації становить від 3 до 7 кредитів ЄКТС (Про державну службу, 2016). Зважаючи на ситуацію в нашій країні, модернізацію державної служби і поступ до ЄС цілком виправданим буде запровадити підвищення кваліфікації державних службовців в обсязі 7 кредитів ЄКТС (210 год.) щороку, залишивши при цьому допустимий об'єм самооствіти на рівні не більше 50%. Проте, паралельно з цим слід забезпечити обов'язкову перевірку якості результатів такої самоосвіти відповідними Центрами та ВНЗ. При неуспішному результаті самонавчання слід не направляти такого державного службовця на повторне навчання, але вже під керівництвом ментора. Паралельно з такими нововведеннями слід прив'язати результати підвищення кваліфікації до системи встановлення надбавок та доплат держслужбовцям. Такий підхід повністю знівелює ризик неефективного самонавчання та підвищення кваліфікації. Для наочності запопонована система

підвищення кваліфікації для України, яка сформована на основі імплементації європейського досвіду у вигляді наступного алгоритму (рис. 2).

Зважаючи на нерівномірність розподілу по території України ВНЗ, які проводять підготовку кадрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», а також загрози для ефективного провадження процесу навчання, що виникають у зв'язку з пандемією COVID-19 необхідно впроваджувати нові методи дистанційного навчання. Як показала практика у НУ «Львівська політехніка» – надзвичайно ефективним є навчання в середовищі, розробленому на основі платформи MOODLE (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment – модульне об'єктно-орієнтоване динамічне навчальне середовище). Вона відноситься до автоматизованих інформаційних систем класу LMS (Learning Management System), тобто систем управління навчанням і використовується більш ніж у 30 000 навчальних закладів всього світу (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021)..

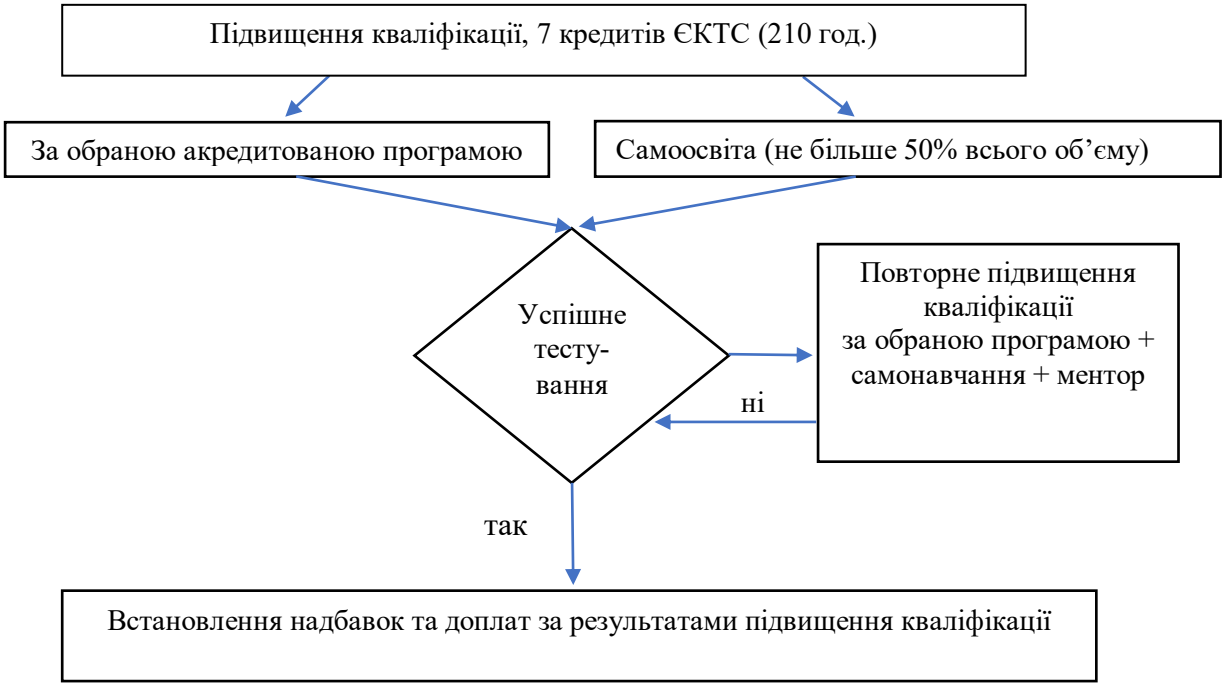


Рис. 2. Алгоритм системи підвищення кваліфікації державних службовців України на основі імплементації європейського досвіду

Примітка: складено автором на основі опрацювання (Верховна Рада України, 2021а; Quality of Public Administration A Toolbox for Practitioners, 2015; та нормативної документації НАДС)

Завдяки своїй архітектурі вона дозволяє викладачу самостійно створювати, а також керувати навчальним курсом: розміщувати лекцій матеріал та завдання до практичних робіт, завантажувати власноруч розроблені тести з автоматизованою перевіркою, контролювати доступ до нього та час надсилання на перевірку робіт, використовувати часові обмеження, формувати системи оцінювання знань, організовувати спілкування у чаті тощо. Дуже зручно, що при цьому без обмежень можна використовувати завантаження презентацій, таблиць, схем та відеоматеріалів. Автоматизований розрахунок одержаних балів за тести та зведена таблиця оцінок за всі види робіт з результуючою сумою балів значно полегшує роботу викладача. Функція індивідуального спілкування з студентом у вигляді коментаря до робіт, обмін вкладеними файлами, форуми і чати фактично не тільки прирівнює дистанційне навчання до очного, але й робить його значно ефективнішим.

Зважаючи на всі переваги такої системи навчання рекомендується її впроваджувати і для підвищення кваліфікації вже працюючих державних службовців. Це дозволить значно ефективніще використовувати час, передбачений на для навчання (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021)..

Окрім всього, значним недоліком підготовки державних службовців є недостатній рівень володіння англійською мовою. Зважаючи на те, що Україна впевнено крокує до ЄС, а державні службовці фактично представляють державу – слід запровадити необхідність володіння англійською мовою на рівні не нижчому за В2 із обов’язковою наявністю відповідного сертифікату. Для цього слід запровадити вивчення ділової англійської мови протягом всіх семестрів навчання студентів, а також в обсязі 1 кредиту ЄКТС при проходженні підвищення кваліфікації. Цей 1 кредит ЄКТС повинен входити у загальні щорічні 7 кредитів (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Підсумовуючи сказане вище, стратегічний план подальшого удосконалення існуючої системи підготовки майбутніх державних службовців матиме наступний вигляд:

1. Моніторити наповнення програм, забезпечувати їх відповідність вимогам часу, впровадивши тісну співпрацю НАДС з завідувачами кафедр ВНЗ - лідерів з кожної області України у цьому напрямі підготовки. Лідерство пропонується визначати за кількістю та якістю підготованих випускників за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

2. Переглянути територіальну доцільність великої кількості ВНЗ, які проводять підготовку кадрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», розглянути можливість відкриття нових кафедр у містах, де їх не вистачає.

3. Запровадити навчання в середовищі, розробленому на основі платформи MOODLE.

4. Запровадити щосеместрове проходження студентами практики у органах державної влади за тематикою одного з трьох основних предметів, що вивчаються терміном 1 тиждень і включення результатів у загальну оцінку з предмету.

5. Запровадити вивчення ділової англійської мови протягом всіх семестрів навчання студентів.

Стратегічний план подальшого удосконалення існуючої системи підвищення кваліфікації вже працюючих державних службовців:

1. Збільшити тривалість підвищення кваліфікації держслужбовців протягом року до 7 кредитів ЄКТС (210 год.), причому самоосвіта повинна становити не більше 50% від загальної кількості.

2. Запровадити тестування за результатами підвищення кваліфікації і на основі нього встановлювати держслужбовціям доплати та надбавки згідно з блок-схемою, зображеною на рис. 2.

3. Запровадити вивчення ділової англійської мови в обсязі 1 кредиту ЄКТС.

Вивчення зарубіжного досвіду, запровадження окремих прогресивних елементів розбудови державної служби в Україні на підставі цього досвіду є важливою складовою формування професійного, відданого своїй справі

корпусу державних службовців. Одним з напрямів для досягнення поставленої мети є Угода про асоціацію між Україною та ЄС. В документі зазначається, що асоціація має сприяти поступовому зближенню Сторін, ґрунтуючись на спільних цінностях. Власне, саме на них, а не на визначених наперед нормах, спираються зобов`язання України щодо реформування її системи державного управління. Отже, головне – не запровадження способів вирішення того чи іншого питання в країнах ЄС (тут можуть існувати різні варіанти), а дотримання загальних принципів, насамперед, належного врядування (Кабінет Міністрів України, 1997).

Реформа державної служби - це складова реформи державного управління і вона має реалізовуватись в Україні на основі права, професіоналізму, деполітизованості та рівних можливостей. Для України складові цієї реформи включають: розроблення та впровадження нового законодавства про державну службу; розвиток та модернізацію системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад; реалізацію Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки.

Ми перебуваємо лише на початку нашого шляху до кращих практик управління у країнах ЄС, щоб досягти результатів у таких чинниках, як:

- лідерство керівників організації на всіх рівнях;

- фокусування уваги на споживачах та інших зацікавлених сторонах організації, відповідність їх очікуванням;

- управління організацією як мережею пов’язаних процесів;

- постійне вдосконалення та інновації всіх складових діяльності організації;

- мотивація персоналу, його розвиток і залучення до процесів удосконалення;

- взаємовигідні партнерські відносини з іншими організаціями.

Практично це означає перебудову принципів кадрової політики, професійно-кваліфікаційних вимог та унормованих стандартів взаємин у державній службі відповідно до реальних життєвих орієнтацій державних

службовців, тобто з орієнтацією на особисту ініціативу, а не жорстке ієрархічне під керування (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

2.2. Управління ефективністю професійного та особистісного розвитку державних службовців в умовах зміни поколінь

В умовах стрімкого розвитку сучасного бізнес простору все більшу цінність для організацій має компетентний персонал, який проявляє ініціативу й інтерес до власного розвитку та процвітання організації. В наш час доволі поширеним стає питання його різноманітності в межах організації, відмінностей не лише у навичках і знаннях, а й у цінностях і переконаннях. Міжнародні дослідження, що проводилися у США, Новій Зеландії, Австралії та Європі у сфері організаційної психології, виявили відмінності серед представників різних вікових груп у ставленні до роботи та кар'єри. Тобто прина лежність людини до певного покоління визначає не лише світосприйняття та індивідуальні прагнення, а й особливості її поведінки в організації (Хім, Дума, 2019).

Для становлення демократичної України не останню роль сьогодні відіграє розвиток людського потенціалу та підвищення професіоналізму державного управління. З кожним роком до фахівців висуваються нові вимоги для здійснення діяльності в сучасних умовах, проте державні службовці частіше за все позбавлені особистого досвіду, соціальної практики й такої кваліфікаційної бази, яка б відповідала вимогам надання державних послуг на рівні європейських стандартів. Сьогодні, коли швидко змінюється процес громадянського розвитку, необхідно якісно нове вирішення проблем професійного зростання службовців державних органів, що дозволяло б їм поєднувати практичні дії з застосуванням нових технологій та при цьому проявляти самостійність і відповідальність. Водночас головна увага має бути звернена на пошук, збагачення та раціональне використання здібностей державних службовців, на збереження та якісне зміцнення кадрів, на

оптимальне узгодження потреб центральних органів виконавчої влади та особистісних інтересів державних службовців (Хім, Дума, 2019).

На всіх ланках державної служби можна знайти значну кількість професійних фахівців виконавців як молодих, так і зрілого віку. Усі вони належать до різних поколінь, а отже, підпорядковуються різним цінностям, мають відмінні компетенції, вміння, навички. Професіоналізм не може бути статичним, раз і назавжди встановленим станом. Вимоги до сучасного професіоналізму мають бути розраховані на перспективу, а це, на жаль, досить важко забезпечити в сучасній Україні.

Проблеми професійного розвитку державних службовців вже давно набули широкого розповсюдження у вітчизняних наукових дослідженнях, зокрема питання, пов'язані з розробкою ефективної кадрової політики, поліпшення кадрового забезпечення органів державного управління, удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців. Ці питання займають важливе місце у дослідженнях таких учених: Біла Л.Р., Олуйко В.М., Леонов О.Л., Гусак І.В. та ін. Наприклад І. Сурай аналізує напрями застосування функціонально компетентнісного підходу при формуванні політико управлінської еліти (Біла-Тіунова, 2011; Олуйко, 2006; Леонов, 2013; Гусак, 2013; Сурай, 2018).

Проблема забезпечення активації професійного і особистісного розвитку державних службовців в розрізі X, Y, Z поколінь не достатньо досліджена науковцями, а вимоги до компетеності та професіоналізму державних службовців змінюються та зростають поряд з державними реформами. Тому існує необхідність більш по глибленого їх дослідження.

Обрана тематика системно та в комплексі ще не досліджувалась, і хоча більшість теоретичних засад професійного розвитку та методичні тренінгові основи були об'єктами уваги багатьох науковців, на сьогодні відсутні розробки щодо практичного застосування теорії поколінь для державних службовців задля активізації їх професійного і особистісного розвитку в сучасній Україні.

Теорія поколінь та їх різноманітність створює певні виклики перед

керівною системою будь якої організації. В наш час різні покоління змушені працювати разом, комунікувати між собою та ставати частиною корпоративної культури публічної організації. Такий стан речей породжує ціле число проблем та викликів, з якими зіткнуться керівники всіх рівнів державних інституцій та установ (Хім, Дума, 2019).

Така ситуація матиме значний вплив на ефективність керівництва публічними організаціями, де людський фактор має визначальне значення. Різноманітність, яка створена зміною поколінь може бути використана на користь організації, або навпаки, бути фактором зниження ефективності керівництва (Chernobay & Duma, 2018).

Теорія поколінь була розроблена У. Штраусом та Н. Хоувом (Strauss & Howe, 1997). Вони виявили повторювану модель поведінки чотирьох типів поколінь. Штраус і Хоув визначають покоління як сукупність всіх людей, народжених у проміжок часу, що становить приблизно 20 років, або одну фазу життя: дитинство, молодість, середній вік і старість. У них певні загальні переконання і моделі по ведінки, знаючи про досвід і особливості, які вони по діляють зі своїми ровесниками, представники одного покоління також будуть розділяти і почуття приналежності до цього покоління. В основі конфлікту поколінь знаходиться не різниця у віці, а відмінність цінностей, які формувалися в процесі розвитку людини під впливом зовнішніх суспільних подій і сімейного виховання (Хім, Дума, 2019).

Люди, які зростали в одній історичній епосі та стали свідками та учасниками одних й тих же подій, мають схоже світосприйняття й установки. Для абсолютно усіх поколінь важливими є такі цінності: сім'я, любов, професійний та особистісний розвиток, здоров'я, матеріальне благополуччя, успіх, свобода.

На сьогодні на ринку праці України спостерігаємо активно залучені покоління — бебі бумери (ВВ), покоління X, Y та Z. Покоління X активно задіяні в трудових відносинах, виступають ключовими фігурами ринку праці й саме зараз досягають вершин своєї кар'єри. Y сьогодні — це яскраві

представники сучасних ринкових відносин. Якщо інструменти управління персоналом поколінь ВВ та Х вже сформовані, то до покоління Y HR фахівцям слід вміло пристосуватись. Залежно від покоління різняться і періоди професійного та кар'єр ного становлення їх представників. Тому, визначаючи «кар'єрні установки» своїх співробітників, HR фахівці можуть зрозуміти особистісний потенціал їх реалізації в межах організації (Хім, Дума, 2019).

Для покоління Х, або «невідомих» (народжених у 1963—1983) притаманне дотримання таких цінностей: вибір (роботу обирають таку, що дозволяє проявити свої здібності), глобальна проінформованість, індивідуалізм, самостійність, виживання, навчання протягом усього життя, пошук емоцій, прагматизм, надія на себе, баланс між роботою та особистим життям. Вони, пере важно, кар'єристи, завжди рухаються в одному напрямку і є досвідченими керівниками. Представники поколін ня Х готові безперервно навчатися та займатися самоосвітою, адже вірять у те, що, володіючи великою кількістю технік і технологій, зможуть контролювати будь які критичні ситуації (Mykushyn, 2011).

Варто зауважити, що «ікси» є затятими прибічниками корпоративності. Наприклад, якщо в організації є Корпоративний кодекс, то це може значно підвищити лояльність представників покоління Х до організації, активізувати їх роботу (Хім, Дума, 2019).

Х менш вимогливо ставляться до титулів і привілеїв. Гроші їм потрібні лише як гарантія безпеки собі та своїм рідним. Вони надають перевагу фіксованим окладам. Найбільша винагорода, яку може надати компанія «іксам», — це самостійність у прийнятті рішень та пропозиції додаткового навчання. Для "іксів" теж необхідно створювати належні умови праці. Зручне робоче місце й постійна забезпеченість робочими матеріалами та канцелярією суттєво впливають на досягнення високого рівня залученості співробітників покоління Х у трудовий процес (Shcetinina, Rudakova & Danyliak, 2017).

Представники покоління Y, або Мілленіали (народ жених у 1983—2003 рр.) є прибічниками таких цінностей: комунікабельність, життя сьогоднішнім

днем, обізнаність в комп'ютерних мережах, громадянський обов'язок та мораль, відповідальність, впевненість у собі, вміння підпорядковуватись, командний дух (у тому числі колективізм віртуальний, у соц. мережах), різноманітність та час (важливо негайно отримати винагоро ду за виконану працю та й обирають роботу — тільки цікаву, бо життя швидкоплинне), їм не важливо, яка вартість їхньої праці, а важливо, скільки їм потрібно (Хім, Дума, 2019).

Їхнє розуміння цілеспрямованості й успішності відрізняється: у більшості випадків їм не подобається починати професійне зростання з нижчих щаблів, розраховуючи на те, що через кілька років їх підвищать. Основною їх орієнтир — це негайне зростання. Це ж вважається і їх недоліком. Додатковим стимулом для «ігреків» стане інтерактивний процес подачі заявки й адаптації. А в подальшому — використання нестандартного опитування на співбесіді. Щоб завоювати при хильність «ігреків», потрібно їх вразити та запевнити в тому, що робота в цій організації саме те, чого вони праг нуть. У «ігреків» бачення власного розвитку в організації все рідше співвідноситься з прийнятими корпоративними нормами. Це пояснюється тим, що молоді фахівці не готові присвячувати увесь свій час роботі, для них значно важливіше розвиватися поза офісом. З цієї причини представники покоління Y все активніше починають працювати віддалено. «Ігреки» значно відрізняються у своєму ставленні до матеріальних благ від представників інших поколінь. Вони прагнуть отримувати винагороду одразу ж за успішно виконані завдання й проекти (Differentiated approach to attracting, motivating and retaining employees of different generations, 2015). Тобто розмір винагороди відходить на другий план, а у пріоритеті знаходиться інтерес до роботи. Істотними для «ігреків» факторами є також відсутність бюрократії та технологічність організації. Якщо вони відчувають обмеження свободи дій або змушені грати за неприй нятними для них правилами, то навряд чи затримаються в організації надовго. Це відбудеться навіть незва жаючи на привабливу суму заробітку. Окрім традицій ного зовнішньоматеріального мотиву діяльності персоналу, все більш поширеним поступово стає внутрішній мотив: потреба у реалізації, цікавій та

творчій роботі. Покоління Y приваблюють організації, у яких мало об межень і заборон. Вони цінують вільний стиль спілкування та поведінки. Вони перебувають у постійному по шуку себе, ставлять і досягають короткочасних цілей, будують кар'єру. Одним із цікавих методів мотивуван ня представників покоління Y є гейміфікація, тобто маскування рутинної роботи під гру (Хім, Дума, 2019).

Під час виконання своїх професійних обо'язків у них є 3 основні мотивації:

- мотивація нематеріальна: статус компанії, робо чого місця в контексті інновацій та технологій, сучасні тренди, процес важливіший тоді, коли цікаво.

- матеріальна мотивація: адекватність особистого успіху в межах комфорту, «спочатку гроші, потім стільці».

- лояльність до співробітників: низька, немає асоціації з компанією, скоріше з місією, якщо вона узгод жується з особистими цілями (Хім, Дума, 2019).

Новим поколінням, яке активно поповнює ринок робочої сили є покоління Z (iGeneration, постміленіали, «Засновники»). До цього покоління прийнято відносити людей, народжених після 1995 року. Межа досить умовна, адже експерти — соціологи мають різні погляди на початок покоління Z. Це покоління є більш схильним до раннього працевлаштування, ніж попередні покоління. Соціологи стверджують, що вже у віці 16—18 років значна частина представників покоління Z буде шукати місце праці (Хім, Дума, 2019).

У перспективі 10 років це покоління може кардинально вплинути на якість ринку робочої сили в Україні, та стати неабияким викликом для організацій орієнтованих на розвиток персоналу. Поява цього покоління означає необхідність поступових змін у методах керівництва, способів лідерства в організаціях, адаптації способів рекрутингу та розвитку персоналу (Хім, Дума, 2019).

Характерними особливостями цього покоління є (The official site of Hufftington Post Journal, 2017):

- Глобальний фокус мислення — покоління виросло в епоху швидкої глобалізації та доступу до інформації;

- Вміле оперування технологіями — великий поступ науково — технічного прогресу після 2000 х сформував середовище, в якому росло покоління Z. Тому пошук та оперування інформацією є сильною стороною цього покоління. Така особливість породила ряд інших;

- Швидка робота з інформацією — здатність покоління Z збирати та опрацьовувати інформацією і приймати відповідні рішення, є тією перевагою, якою вдосталь зможуть скористатись і підприємства, і публічні організації;

- Мультитаскінг — покоління Z серед усіх інших має найбільше вміння виконувати або контролювати цілий ряд завдань одночасно;

- Підприємницький хист. Покоління Z є більш підприємливим, ніж представники інших поколінь;

- Соціальна відповідальність. Покоління Z має на меті працювати в компанії, яка несе вагому місію, дбає про навколишнє середовище та соціальні екосистеми (Хім, Дума, 2019).

Структура поколінь та їх безперервна заміннність одних поколінь іншими формує значний виклик для публічним організацій в найближчому майбутньому і кардинально змінить структуру персоналу найближчимим роками.

Публічне адміністрування в державних органах забезпечує Національне агентство України з питань державної служби. Безпосереднє виконання функцій держави покладається на державних службовців. Станом на 30.09.2021 р. кількість державних службовців в Україні — 174606 осіб. При цьому чоловіків 44600 осіб, а жінок – 130006 осіб. Відомості щодо розподілу чоловіків та жінок на державній службі за віком (станом на 30.09.2021 р.) можна побачити на рис. 2.1 (Distribution of civil servants by age, 2021)

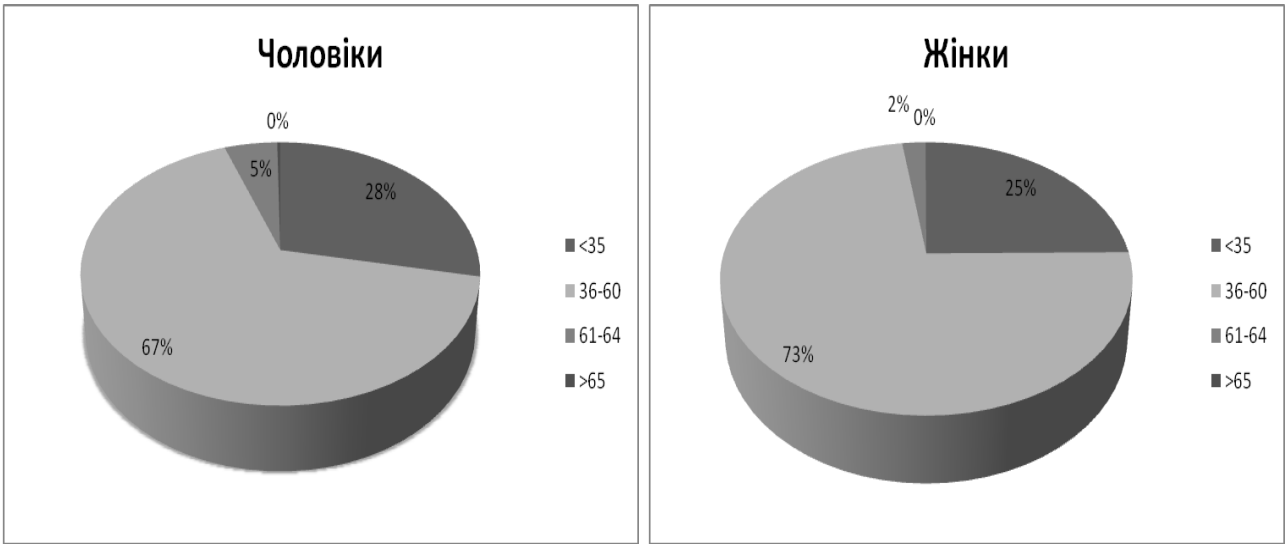


Рис. 2.1 Структура державних службовців за віком станом на 30.09.2021р.

Примітка: складено автором на підставі (Статистичні дані КСДС, 2021).

Врахування фактору специфіки поколінь є необхідним аспектом ефективного управління персоналом, і набуває особливої значимості в тих організаціях та підприємствах, де ключовим фактором успіху є персонал. Розглянемо детальніше способи здійснення керівництва з врахуванням особливостей різних поколінь та способи розвитку різних груп персоналу виділених за фактором приналежності до певного покоління. Для керівників публічних організацій всіх рівнів важливим є врахування особливостей всіх поколінь для вмілого та ефективного об'єднання зусиль кожного працівника навколо спільних завдань та цілей (Хім, Дума, 2019).

Керівництво працівниками різних поколінь насамперед відрізнятиметься за підходами до мотивації та побудови міжособистісних комунікацій між керівником та працівником. Для цього необхідним є вивчення цінностей кожного покоління та дослідження факторів, які мотивують та демотивують працівника на робочому місці (Додаток Г).

У покоління Y є чітка мотивація до самореалізації, росту професійних якостей та робота з новими викликами, які становлять основу нематеріальної мотивації цього покоління. У покоління Z, яке з кожним роком займатиме все більшу частку в структурі ринку праці

прослідковується чіткий індивідуалізм, прихильність до вирішення глобальних проблем та необхідність у єдності особистих та організаційних цінностей.

Так, ефективність публічного адміністрування насамперед залежить від якості підбору персоналу та рівня його мотивації. З іншого боку, якість послуг установ держав ного сектору та сектору громадських послуг передусім залежать від ефективності управління персоналом. Саме відмінність поколінь породжує необхідність в диверсифікації методів мотивації та способів здійснення керів ного впливу на персонал.

Через 5 років покоління Y та Z займатимуть більше 50% кількості робочої сили в Україні, відповідно перед публічними організаціями повстають першочергові завдання в реформуванні способів керівництва, створенні внутрішніх тренінгових центрів (у т.ч. тренінгів старших поколінь для молодших), побудова кодексу етики та за початкування соціальних програм і заходів. Це короткий список завдань, які є необхідними в публічних організаціях для залучення талановитих працівників в майбутньому (Хім, Дума, 2019).

Розвиток кваліфікаційних та некваліфікаційних компетенцій (т. зв. soft skills) є тим фактором, який об'єднує всі три покоління. А відтак, їх навчання в організації та за її межами має критично важливе значення для набору, утримання та розвитку персоналу. У зв'язку з цим, у подальшому доцільно дослідити особливості планування та реалізації внутрішньо корпоративного навчання для представників поколінь X, Y та Z (Хім, Дума, 2019).

2.3. Кластерний аналіз професійного і особистісного розвитку державних службовців: європейський та український досвід

У попередньому розділі встановлено, що результатом професійного розвитку державного службовця є ефективність роботи, а особистісного – його поведінкові аспекти діяльності, котрі можуть коригуватись та змінюватись в ході навчання впродовж життя.

У трансформаційних умовах розвитку української держави та суспільства питання оцінювання ефективності функціонування системи державного управління є одним із першочергових. З 80х рр. XX століття головним напрямом при оцінюванні ефективності управління став економічний підхід, що зумовлює використання збалансованої системи оцінювання, зокрема рівня добробуту населення. Наступний етап розвиток даного напрямку зумовив зростання ролі інтегрованих показників, які надають змогу аналізувати зміни в політичній системі, контролювати діяльність основних інститутів тощо (Подольчак, Хім, 2020).

Проте в Україні ще й досі використання інтегральних показників, тим більше з урахуванням суб'єктивних оцінок громадян в системі оцінювання професійногоі особистісного розвитку державних службовців, залишається мало. Тому порівняльний аналіз деяких загальноприйнятих міжнародних показників дозволить окреслити основні тенденції ефективності роботи та професійного і особистісного розвитку державних службовців в деяких країнах ЄС, а також вивчити певний міжнародний досвід, який може бути адаптований для українського соціуму, що для нашої держави стане корисним та дуже актуальним (Подольчак, Хім, 2020).

На сьогодні зарубіжні дослідження державного управління, а також загальні інтегральні критерії оцінювання професійного і особистісного розвитку державних службовців практично не використовуються в нашій державі.

Процес оцінювання професійного і особистісного розвитку державних службовців є важливим як для держави, так і для суспільства. Він дає змогу громадянам контролювати якість функціонування державних інститутів, а державним службовцям і керівникам аналізувати та вдосконалювати управлінський процес (Подольчак, Хім, 2020).

Оцінювання професійного і особистісного розвитку державних службовців здійснюється за певними критеріями. «Критерій ефективності» державного управління - ознака чи сукупність ознак, на основі яких здійснюється

оцінювання ефективності усієї системи управління загалом, а також конкретних управлінських рішень.

«Поведінковий критерій» - включає систему критеріїв оцінки, відповідність яким буде сприяти підвищенню ефективності роботи та управлінської культури, зростання довіри населення до інституту місцевого самоврядування та представників інших рівнів і гілок владної ієрархії.

Тривалий час економічний критерій був основою оцінювання ефективності державного управління, проте сьогодні інтегральні показники стають все більше використовуваними, так як її мета - співвідношення між отриманим результатом та витраченими ресурсами. Тому система комплексних інтегральних показників є одним із найраціональніших методів оцінювання професійного і особистісного розвитку, так як може охоплювати велику кількість соціальних, політичних, економічних, культурних та інших факторів. Вони мають бути: націлені на виконання конкретних завдань, які ставлять перед собою ті, хто здійснює оцінювання; достатньо конкретними для того, щоб можна було реально здійснити оцінювання діяльності на практиці, узгоджені між собою, а також з тими критеріями та показниками, що використовувалися при попередніх оцінках; надходити з авторитетних джерел і / або підкріплюватися відповідними доказами їх об'єктивності та актуальності.

Серед таких показників, що були розроблені міжнародними організаціями, до найбільш застосовуваних належать, наприклад, наступні (Додаток Е) (Подольчак, Хім, 2020).

Застосування вище перелічених міжнародних інтегральних показників оцінювання професійного і особистісного розвитку державних службовців відображає загальний стан не стільки якості існуючої системи державного управління та результативності і ефективності її функціонування, скільки відображає наявні особливості суспільно-політичного життя країни та економічної політики, що реалізується в країні органами публічного управління та адміністрування (Подольчак, Хім, 2020).

Усі ці показники можна класифікувати на 6 груп за певними спільними ознаками:

1. За ознакою ефективності державного управління в сфері свободи:

- Показник свободи преси (IFP);

- Індекс економічної свободи (IEF);

- Індекс непрозорості;

2. За ознакою ефективності державного управління в сфері відкритості бізнесу:

- Індекс глобальної Конкурентоспроможності (GCI);

- Індекс конкурентоспроможності (IMD);

3. За ознакою ефективності державного управління в сфері прозорості бізнесу

- Індекс «ведення бізнесу» (DB);

- Оцінка впливу публічного управління та адміністрування на бізнес середовище та ефективність підприємства в країні. (BEEPS – The Business Environment and Enterprise Performance Survey);

- Індекс сприйняття корупції (CPI);

4. За ознакою ефективності державного управління в сфері соціально-економічного розвитку:

- Показник кредитоспроможності країни (інвестиційний рейтинг);

- Індекс розвитку людського потенціалу (HDI);

- Індекс гендерного розриву (Global Gender Gap Index);

5. За ознакою ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку:

- Інтегральний показник державного управління (Governance Research Indicator Country Snapshot – GRICS);

- Індекс розвитку людського потенціалу (HDI);

6. За ознакою ефективності державного управління в сфері реформування:

- Міжнародний індекс ефективності державної служби (INCISE);

- Показник оцінки якості цілей і прогресу реформ у країні.

Нинішня актуальність вивчення позиції країни у світовій системі координат обумовлена тим, що рейтинги виступають індикатором необхідності здійснення заходів, спрямованих на подолання недоліків і створення широких можливостей для нарощування конкурентних переваг.

Для здійснення порівняльного аналізу тенденцій професійного і особистісного розвитку державних службовців за основними інтегральними показниками обрано такі країни: Україна, Польща, Німеччина. Білорусь, Естонія, Латвія, Італія, Франція, Іспанія, Швеція так як деякі є сусідами (Польща, Білорусь) та об'єднані впливом історичного фактора (пострадянські країни та країни СНД Білорусь, Естонія, Латвія) або можуть бути прийняті за еталон (Німеччина, Франція, Швеція, Італія) (Подольчак, Хім, 2020).

Міжнародні інтегральні показники зазвичай складаються з метою проведення порівнянь становища у сфері державного управління в різних країнах у певний період часу і, зазвичай, вони є менш придатними для проведення ретроспективного аналізу. До прикладу, Міжнародний індекс ефективності державної служби (INCISE) було оприлюднено у 2017 та 2019 роках та до його рейтингів Україну не включено. Проте низка показників (зокрема інтегральний показник GRICS, індекс сприйняття корупції, індекс економічної свободи, індекс свободи преси, індекс людського розвитку) дають змогу проводити зіставлення даних у часі. Аналіз проводився на основі позиції досліджуваних країн в загальному рейтингу за показниками 2012-2021 років. Результати аналізу наведені у Додатку Є (Подольчак, Хім, 2020).

В рамках порівняльного аналізу індикаторів відверто провальних елементів оцінювання ефективності державної служби майже виявлено не було, проте не було і таких, де Україна була б безумовним лідером. Показники все ж залишаються порівняно низькими, що вказує на:

- низький рівнеь можливості участі громадян у виборі уряду, низький рівень незалежності преси;

- постійну зміну уряду, зміну політичного курсу;

- не достатньо високий рівень якості державних послуг, якості бюрократії, компетенції державних службовців, незалежності державної служби від політичного тиску, низьку довіру населення до політики, що проводиться урядом;

- неефективний контроль за рівнем цін, неадекватний контроль банків, надмірне регулювання міжнародної торгівлі та розвитку бізнесу;

- неефективність законодавчої системи (Подольчак, Хім, 2020).

Все-таки, в Україні спостерігається достатньо рівномірний стан розвитку, а тому є усі перспективи зростання практично будь-якого з індикаторів.

Використання цих індикаторів дозволить окреслити найбільше перспективні напрямки підвищення інноваційності діяльності України та отримати високі показники в рейтингу ЄС (Khim, Veselov, 2018). Прогнозні значення показників та трендові моделі прогнозування міжнародних інтегральних показників професійного та особистісного розвитку державних службовців на 2022 рік для України на рис. 2.2 та у табл. 2.3.

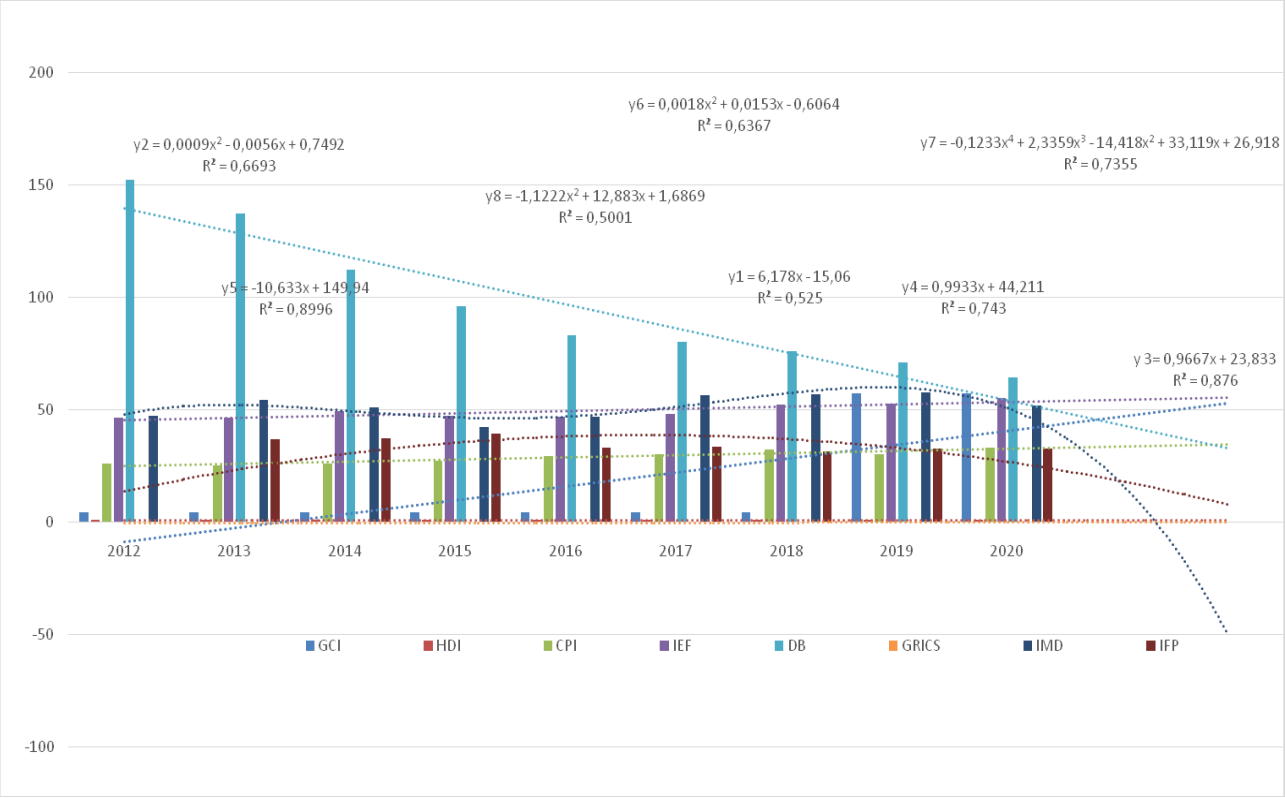


Рис. 2.2 Прогнозування міжнародних інтегральних показників професійного та особистісного розвитку державних службовців на 2022 рік (Україна)

Примітка: розраховано автором на підставі Додатку Є.

Так, згідно проведенного прогнозу бачимо, що в групі показників за ознакою ефективності державного управління в сфері свободи значно покращиться показник Індексу свободи преси (IFP) р 32 до 18, в той час як індекс економічної свободи залишиться майже незмінним.

За ознакою ефективності державного управління в сфері відкритості бізнесу показники можуть значно знизитися. Так індекс Індекс глобальної Конкурентоспроможності (GCI) з 57 може змінитись до 46, а індекс Індекс конкурентоспроможності (IMD) з 50 може змінити свій показник аж до 18.

Таблиця 2.3

Трендові моделі прогнозування міжнародних інтегральних показників професійного та особистісного розвитку державних службовців на 2022 рік (Україна)

Індекс	Рівняння	R^2	2021	2022
GCI	$y1 = 6,178x - 15,06$	$R^2 = 0,525$	40,542	46,72
HDI	$y2 = 0,0009x^2 - 0,0056x + 0,7492$	$R^2 = 0,6693$	0,7717	0,7832
CPI	$y\ 3= 0,9667x + 23,833$	$R^2 = 0,876$	32,5333	33,5
IEF	$y4 = 0,9933x + 44,211$	$R^2 = 0,743$	53,1507	54,144
DB	$y5 = -10,633x + 149,94$	$R^2 = 0,8996$	54,243	43,61
GRICS	$y6 = 0,0018x^2 + 0,0153x - 0,6064$	$R^2 = 0,6367$	-0,3229	-0,2734
IMD	$y7 = -0,1233x^4 + 2,3359x^3 - 14,418x^2 + 33,119x + 26,918$	$R^2 = 0,7355$	51,0308	19,208
IFP	$y8 = -1,1222x^2 + 12,883x + 1,6869$	$R^2 = 0,5001$	26,7357	18,2969

Примітка: розраховано автором на підставі Додатку Є.

За ознакою ефективності державного управління в сфері прозорості бізнесу Індекс «ведення бізнесу» (DB) може також знизитись з 64 до 43;

За оцінкою впливу публічного управління та адміністрування на бізнес середовище та ефективність підприємства в країні показники, згідно прогнозу, суттєво не зміняться.

За ознакою ефективності державного управління в сфері соціально-економічного розвитку показники також не зазнають значних змін;

Щодо групи показників ознакою ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку, то інтегральний показник державного управління (Governance Research Indicator Country Snapshot – GRICS) має шанс дещо покращитись, а Індекс розвитку людського потенціалу (HDI) може також дещо зрости;

За группою показників, виокремлених за ознакою ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку доцільно провести кластерний аналіз. Кластерний аналіз - це сукупність методів класифікації багатовимірних спостережень чи об'єктів, заснованих визначенні поняття відстані між об'єктами з наступним виділенням їх груп спостережень (кластерів, таксонів). Кластерний аналіз – це загальна назва множини обчислювальних процедур, які використовують при створенні класифікації. У результаті роботи з процедурами утворюються класи чи групи подібних об’єктів. Більш точно, кластерний аналіз – це багатомірна статистична процедура, що виконує збір даних, що містять інформацію про вибірку об’єктів, і потім упорядковує об’єкти у порівняно однорідні групи. (Пістунов, Антонюк та Турчанінова, 2008).

За допомогою онлайн-калькулятора можна проводити класифікацію об'єктів алгоритмами «найближчого сусіда» та «дальнього сусіда» з побудовою дендрограми.

Вибір конкретного способу кластерного аналізу залежить від мети класифікації. Звичайною формою представлення вихідних даних у завданнях кластерного аналізу служить матриця: кожен рядок якої представляє результат

вимірювань k, що розглядаються ознак на одному з обстежених об'єктів.

$$X = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & x_{13} & x_{14} \\ x_{21} & x_{22} & x_{23} & x_{24} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{i1} & x_{i2} & x_{i3} & x_{i4} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{n1} & x_{n2} & x_{n3} & x_{n4} \end{pmatrix} \quad (2.1)$$

Найбільш важким вважається визначення однорідності об'єктів, які задаються запровадженням відстані між об'єктами x_i і x_j (р (x_i, x_j)).

Об'єкти будуть однорідними у разі $p(x_i, x_j) \leq p_{пір}$, де $p_{пор}$ - задане граничне значення.

Вибір відстані (р) є основним моментом дослідження, від якого залежить остаточні варіанти розбиття. Найбільш поширеними вважаються принципи «найближчого сусіда» або «далекого сусіда». У першому випадку відстань між кластерами приймають відстань між найближчими елементами цих кластерів, тоді як у другому - між найбільш віддаленими один від одного.

У завданнях кластерного аналізу часто використовують Евклідову та Хемінгову відстані.

- Евклідова відстань визначається за формулою 2.2:

$$p_E(x_i, x_j) = \sqrt{(x_i^{1,2,\dots,k} - x_j^{1,2,\dots,k})^2} \quad (2.2);$$

Тут порівнюється близькість двох об'єктів за великою кількістю ознак.

- Відстань Хемінгова (2.3):

$$p_E(x_i, x_j) = \sum_{i,j}^{1,2,\dots,k} \left| x_i^{1,2,\dots,k} - x_j^{1,2,\dots,k} \right| \quad (2.3).$$

Використовується як міра відмінності об'єктів, що задаються атрибутивними ознаками.

Вихідними даними для кластерного аналізу будуть показники досліджуваних країн з 2012 по 2020 рік: Інтегральний показник державного управління (Governance Research Indicator Country Snapshot – GRICS) – x1 та індекс розвитку людського потенціалу (HDI) – x2 (Табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Принцип «найближчого сусіда». Вихідні дані

№ п/п	Україна (1)	Польща (2)	Німеччина (3)	Білорусія (4)	Естонія (5)	Латвія (6)	Італія (7)	Франція (8)	Швеція (9)	Іспанія (10)
GRICS ($x_{1)}$	-0.39	0.38	1.36	-0.73	1.34	0.87	0.4	1.25	1.72	0.9
HDI ($x_{2)}$	0.78	0.88	0.95	0.82	0.89	0.86	0.89	0.9	0.95	0.89

Примітка: розраховано автором на підставі Додатку Є

1. Скористаємося агломеративним ієрархічним алгоритмом класифікації. Як відстань між об'єктами приймемо звичайну евклідову відстань. Тоді згідно з формулою (2.4):

$$p(x_{i,j})=\sqrt{\sum(x_{i,l}-x_{j,i})^2} \quad (2.4),$$

де l – ознаки; k – кількість ознак.

$$p\ (x1.2) = \sqrt{(-0.39 - 0.38)^2 + (0.78 - 0.88)^2} = 0.78$$

$$p(x_{1,3}) = \sqrt{(-0.39 - 1.36)^2 + (0.78 - 0.95)^2} = 1.76$$

$$p(x_{1,4}) = \sqrt{(-0.39 - (-0.73))^2 + (0.78 - 0.82)^2} = 0.34$$

2. Отримані дані поміщаємо у табл. 2.5 (матрицю відстаней).

Таблиця 2.5

Матриця відстаней

№ п/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0	0.776	1.758	0.342	1.733	1.263	0.798	1.644	2.117	1.295
2	0.776	0	0.982	1.112	0.96	0.49	0.0224	0.87	1.342	0.52
3	1.758	0.982	0	2.094	0.0632	0.498	0.962	0.121	0.36	0.464
4	0.342	1.112	2.094	0	2.071	1.6	1.132	1.982	2.453	1.632
5	1.733	0.96	0.0632	2.071	0	0.471	0.94	0.0906	0.385	0.44
6	1.263	0.49	0.498	1.6	0.471	0	0.471	0.382	0.855	0.0424
7	0.798	0.0224	0.962	1.132	0.94	0.471	0	0.85	1.321	0.5
8	1.644	0.87	0.121	1.982	0.0906	0.382	0.85	0	0.473	0.35
9	2.117	1.342	0.36	2.453	0.385	0.855	1.321	0.473	0	0.822
10	1.295	0.52	0.464	1.632	0.44	0.0424	0.5	0.35	0.822	0

Примітка: розраховано автором на підставі Додатку Є

3. Пошук найменшої відстані. З матриці відстаней випливає, що об'єкти 2 і 7 найбільш близькі до $P_{2;\ 7}$ = 0,0224 і тому об'єднуються в один кластер (Табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця найменшої відстані: крок 1

№ п/п	1	[2]	3	4	5	6	[7]	8	9	10
1	0	0.776	1.758	0.342	1.733	1.263	0.798	1.644	2.117	1.295
[2]	0.776	0	0.982	1.112	0.96	0.49	0.0224	0.87	1.342	0.52
3	1.758	0.982	0	2.094	0.0632	0.498	0.962	0.121	0.36	0.464
4	0.342	1.112	2.094	0	2.071	1.6	1.132	1.982	2.453	1.632
5	1.733	0.96	0.0632	2.071	0	0.471	0.94	0.0906	0.385	0.44
6	1.263	0.49	0.498	1.6	0.471	0	0.471	0.382	0.855	0.0424
[7]	0.798	0.0224	0.962	1.132	0.94	0.471	0	0.85	1.321	0.5
8	1.644	0.87	0.121	1.982	0.0906	0.382	0.85	0	0.473	0.35
9	2.117	1.342	0.36	2.453	0.385	0.855	1.321	0.473	0	0.822
10	1.295	0.52	0.464	1.632	0.44	0.0424	0.5	0.35	0.822	0

Примітка: розраховано автором на підставі Додатку Є та табл. 2.5

При формуванні нової матриці відстаней, вибираємо найменше значення значень об'єктів №5 і №7. В результаті маємо 9 кластерів: $S_{(1)}$, $S_{(2)}$, $S_{(3)}$, $S_{(4)}$, $S_{(5,7)}$, $S_{(6)}$, $S_{(8)}$, $S_{(9)}$, $S_{(10)}$. З матриці відстаней випливає, що об'єкти 6 і 10 найбільш близькі $P_{6;10} = 0{,}0424$ і тому поєднуються в один кластер (Табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця найменшої відстані: крок 2

№ п/п	1	2,7	3	4	5	[6]	8	9	[10]
1	0	0.776	1.758	0.342	1.733	1.263	1.644	2.117	1.295
2,7	0.776	0	0.962	1.112	0.94	0.471	0.85	1.321	0.5
3	1.758	0.962	0	2.094	0.0632	0.498	0.121	0.36	0.464
4	0.342	1.112	2.094	0	2.071	1.6	1.982	2.453	1.632
5	1.733	0.94	0.0632	2.071	0	0.471	0.0906	0.385	0.44
[6]	1.263	0.471	0.498	1.6	0.471	0	0.382	0.855	0.0424
8	1.644	0.85	0.121	1.982	0.0906	0.382	0	0.473	0.35
9	2.117	1.321	0.36	2.453	0.385	0.855	0.473	0	0.822
[10]	1.295	0.5	0.464	1.632	0.44	0.0424	0.35	0.822	0

Примітка: розраховано автором на підставі Додатку Є та табл. 2.6

При формуванні нової матриці відстаней, вибираємо найменше значення значень об'єктів №6 та №10. В результаті маємо 8 кластерів: $S_{(1)}$, $S_{(2,7)}$, $S_{(3)}$, $S_{(4)}$, $S_{(5)}$, $S_{(6,10)}$, $S_{(8)}$, $S_{(9)}$ матриці відстаней слідує, що об'єкти 3 і 5 найбільш близькі $P_{3;5} = 0{,}0632$ і тому об'єднуються в один кластер (Табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Матриця найменшої відстані: крок 3

№ п/п	1	2,7	[3]	4	[5]	6,10	8	9
1	0	0.776	1.758	0.342	1.733	1.263	1.644	2.117
2,7	0.776	0	0.962	1.112	0.94	0.471	0.85	1.321
[3]	1.758	0.962	0	2.094	0.0632	0.464	0.121	0.36
4	0.342	1.112	2.094	0	2.071	1.6	1.982	2.453
[5]	1.733	0.94	0.0632	2.071	0	0.44	0.0906	0.385
6,10	1.263	0.471	0.464	1.6	0.44	0	0.35	0.822
8	1.644	0.85	0.121	1.982	0.0906	0.35	0	0.473
9	2.117	1.321	0.36	2.453	0.385	0.822	0.473	0

Примітка: розраховано автором на підставі Додатку Є та табл. 2.7

При формуванні нової матриці відстаней, вибираємо найменше значення значень об'єктів №2 і №6. В результаті маємо 7 кластерів: $S_{(1)}$, $S_{(2,7)}$, $S_{(3,5)}$, $S_{(4)}$, $S_{(6,10)}$, $S_{(8)}$, $S_{(9)}$. З матриці відстаней випливає , Що об'єкти 3,5 і 8 найбільш близькі $P_{3,5;\,8} = 0{,}0906$ і тому об'єднуються в один кластер (Табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця найменшої відстані: крок 4

№ п/п	1	2,7	[3,5]	4	6,10	[8]	9
1	0	0.776	1.733	0.342	1.263	1.644	2.117
2,7	0.776	0	0.94	1.112	0.471	0.85	1.321
[3,5]	1.733	0.94	0	2.071	0.44	0.0906	0.36
4	0.342	1.112	2.071	0	1.6	1.982	2.453
6,10	1.263	0.471	0.44	1.6	0	0.35	0.822
[8]	1.644	0.85	0.0906	1.982	0.35	0	0.473
9	2.117	1.321	0.36	2.453	0.822	0.473	0

Примітка: розраховано автором на підставі Додатку Є та табл. 2.8

При формуванні нової матриці відстаней, вибираємо найменше значення значень об'єктів №3,5 і №8. В результаті маємо 6 кластерів: $S_{(1)}$, $S_{(2,7)}$, $S_{(3,5,8)}$, $S_{(4)}$, $S_{(6,10)}$, $S_{(9)}$. З матриці відстаней випливає, що об'єкти 1 та 4 найбільш близькі $P_{1,4} = 0{,}34$ і тому об'єднуються в один кластер (Табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця найменшої відстані: крок 5

№ п/п	[1]	2,7	3,5,8	[4]	6,10	9
[1]	0	0.776	1.644	0.342	1.263	2.117
2,7	0.776	0	0.85	1.112	0.471	1.321
3,5,8	1.644	0.85	0	1.982	0.35	0.36
[4]	0.342	1.112	1.982	0	1.6	2.453
6,10	1.263	0.471	0.35	1.6	0	0.822
9	2.117	1.321	0.36	2.453	0.822	0

Примітка: розраховано автором на підставі Додатку Є та табл. 2.9

При формуванні нової матриці відстаней, вибираємо найменше значення із значень об'єктів №1 та №4. В результаті маємо 5 кластерів: $S_{(1,4)}$, $S_{(2,7)}$, $S_{(3,5,8)}$, $S_{(6,10)}$, $S_{(9)}$. З матриці відстаней випливає, що об'єкти 3,5,8 та 6,10 найбільш близькі $P_{3,5,8;6,10} = 6$ і тому об'єднуються в один кластер (Табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Матриця найменшої відстані: крок 6

№ п/п	1,4	2,7	[3,5,8]	[6,10]	9
1,4	0	0.776	1.644	1.263	2.117
2,7	0.776	0	0.85	0.471	1.321
[3,5,8]	1.644	0.85	0	0.35	0.36
[6,10]	1.263	0.471	0.35	0	0.822
9	2.117	1.321	0.36	0.822	0

Примітка: розраховано автором на підставі Додатку Є та табл. 2.10

При формуванні нової матриці відстаней, вибираємо найменше значення із значень об'єктів №3,5,8 та № 6,10. В результаті маємо 4 кластери: $S_{(1,4)}$, $S_{(2,7)}$, $S_{(3,5,8,6,10)}$, $S_{(9)}$ (Таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

Групування країн за інтегральними показниками у кластери

№ п/п	1,4	2,7	3,5,8,6,10	9
1,4	0	0.776	1.263	2.117
2,7	0.776	0	0.471	1.321
3,5,8,6,10	1.263	0.471	0	0.36
9	2.117	1.321	0.36	0

Примітка: розраховано автором на підставі Додатку Є та табл. 2.11

Результати ієрархічної класифікації об'єктів представлені на рис. 2.3 у вигляді дендрограми.

Так, з проведенного кластерного аналізу бачимо, що за групою показників, виокремлених за ознакою ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку отримано такі кластери:

1 – країни з високим рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Швеція;

2 – країни з вищим середнього рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Німеччина, Естонія, Латвія, Франція, Іспанія;

3 – країни з середнім рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Польща, Італія;

4 – країни з низьким рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Україна, Білорусь.

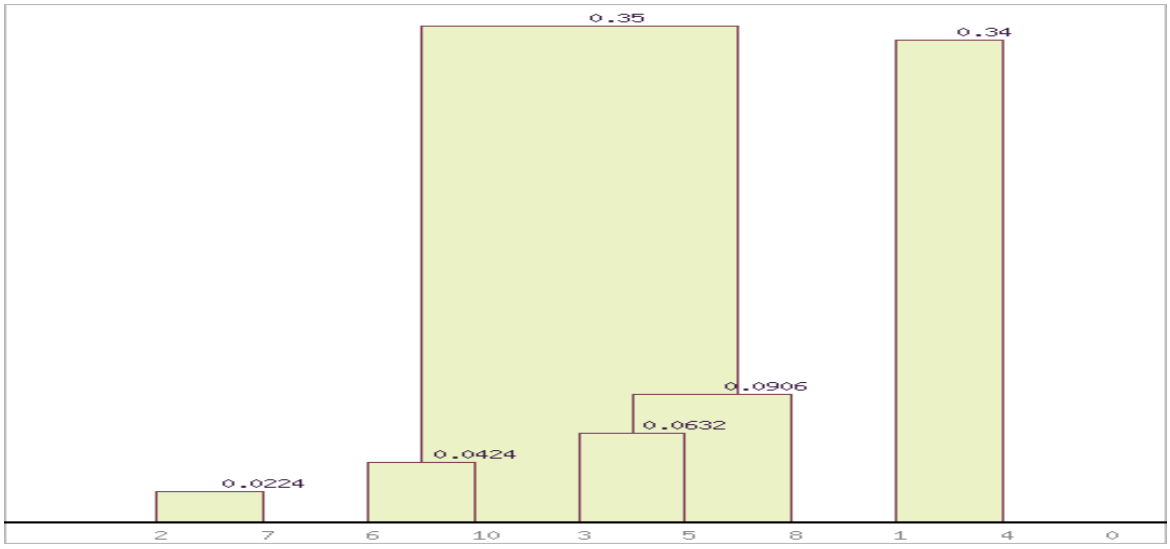


Рис. 2.3. Дендограма ієрархічної класифікації об’єктів кластерного аналізу

Примітка: розраховано автором на підставі Додатку Є та табл. 2.6-2.12

У 2019 році одним з головних чинників впливу на економічні процеси виявився фактор розповсюдження пандемії COVID-19. Стрімке поширення коронавірусу та введення надзвичайного стану у багатьох країнах висунули на перший план питання ефективності управління. Пандемія стала каталізатором трансформації роботи державного апарату, що сприяла швидкій реалізації реформ у державному управлінні, масштабної цифровізації та перегляду системи управління людськими ресурсами державної служби.

Загальні заходи, вжиті урядами країн у всьому світі, включають перехід на дистанційну роботу, обмеження пересування, заборону громадських зібрань, збільшення фінансування медичних установ, появу нових форм соціального забезпечення, відстеження соціальних контактів та інші заходи стримування поширення вірусу. Незважаючи на загальні тенденції, вживані урядами, заходи

значно різняться, як у формі, так і за швидкістю реагування. Ці відмінності у стратегіях викликають дискусії, оскільки перед політиками та громадськістю постає питання доцільності тих чи інших дій, їх ефективності, своєчасного форсування чи скасування.

Стрімке поширення коронавірусної інфекції в найкоротші терміни призвело до загострення надзвичайної ситуації у сфері охорони здоров'я, економіки та перевірило на міцність ступінь ефективності функціонування інституту держави загалом. У порівнянні з попередніми кризами, які були, в основному, пов'язані з проблемами фінансових ринках, економічними циклами чи «бульбашками» на ринку нерухомості, спад економіки в 2021 році багато в чому визначається наслідками політичних рішень урядів щодо стримування поширення епідемії та зменшення потенційної кількості її жертв (Хім, 2021а).

Загальне порівняльне оцінювання показників до та після пандемії здійснимо за допомогою деяких інструментів бенчмаркінгу та загального ранжування основних міжнародних інтегральних показників оцінювання професійного і особистісного розвитку державної служби в обраних вище країнах ЄС. Зміну рангів держав проаналізуємо у 2018 – 2020 рр. (табл. 2.12, 2.13, рис. 2.4, 2.5).

Таблиця 2.12

Ранжування країн за основними інтегральними показниками у 2018 році

Країна	Ранжирування з додаванням	Z-показник середнє арифметичне	Мін-макс середнє арифметичне	Мін-макс середнє геометричне	Різниця з еталоном середнє арифметичне	Різниця з еталоном середнє геометричне	Загальний рейтинг	Ранг
Україна	10	9	10	10	10	9	58	10
Польща	6	6	7	7	7	7	40	7
Німеччина	2	2	3	2	3	3	15	2
Білорусь	8	10	9	9	9	10	55	9
Естонія	3	3	2	4	2	2	16	3
Латвія	5	4	5	5	5	5	29	5
Італія	9	8	8	8	8	8	49	8
Франція	4	5	4	3	4	4	24	4
Швеція	1	1	1	1	1	1	6	1
Іспанія	6	7	6	6	6	6	37	6

Примітка: розраховано автором на підставі Додатку Є

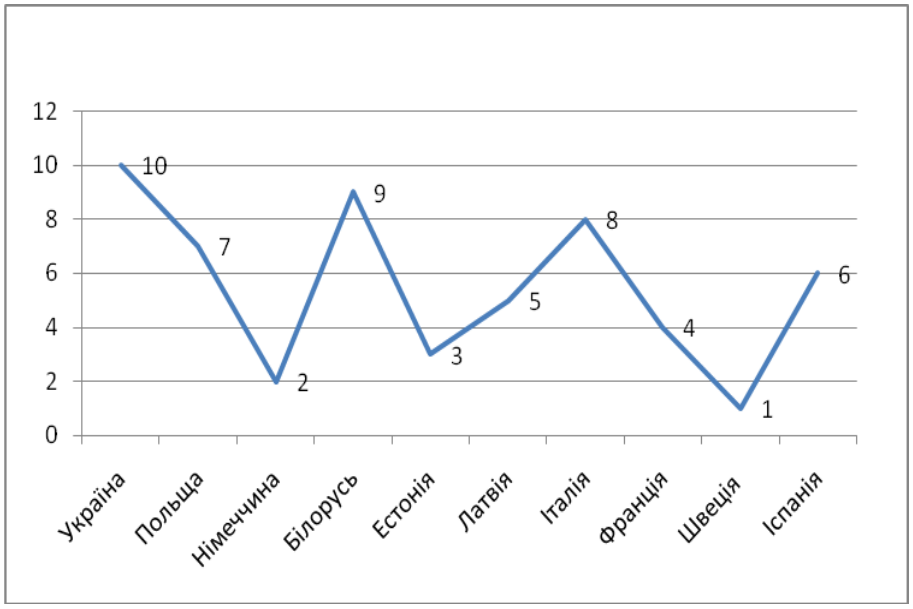


Рис. 2.4 Ранг країн за основними інтегральними показниками у 2018 році

Примітка: побудовано автором на підставі Додатку Є

За даними інтегральними показниками у 2018 році Україна займала останнє місце серед обраних країн для дослідження. Серед аудсайдерів опинились також Білорусь. Швеція, Німеччина та Естонія – найвищий. Проте, у потковідному світі відбувалися деякі зміни (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Ранжування країн за основними інтегральними показниками у 2020 році

Країна	Ранжирування з додаванням	Z-показник середнє арифметичне	Мін-макс середнє арифметичне	Мін-макс середнє геометричне	Різниця з еталоном середнє арифметичне	Різниця з еталоном середнє геометричне	Загальний рейтинг	Ранг
Україна	9	10	10	10	9	9	57	9
Польща	8	7	7	7	7	7	43	7
Німеччина	3	2	2	2	2	3	14	2
Білорусь	10	9	9	9	10	10	57	9
Естонія	2	3	3	3	3	2	16	3
Латвія	4	5	6	8	5	5	33	5
Італія	7	8	8	6	8	8	45	8
Франція	6	4	4	4	4	4	26	4
Швеція	1	1	1	1	1	1	6	1
Іспанія	5	6	5	5	6	6	33	5

Примітка: розраховано автором на підставі Додатку Є

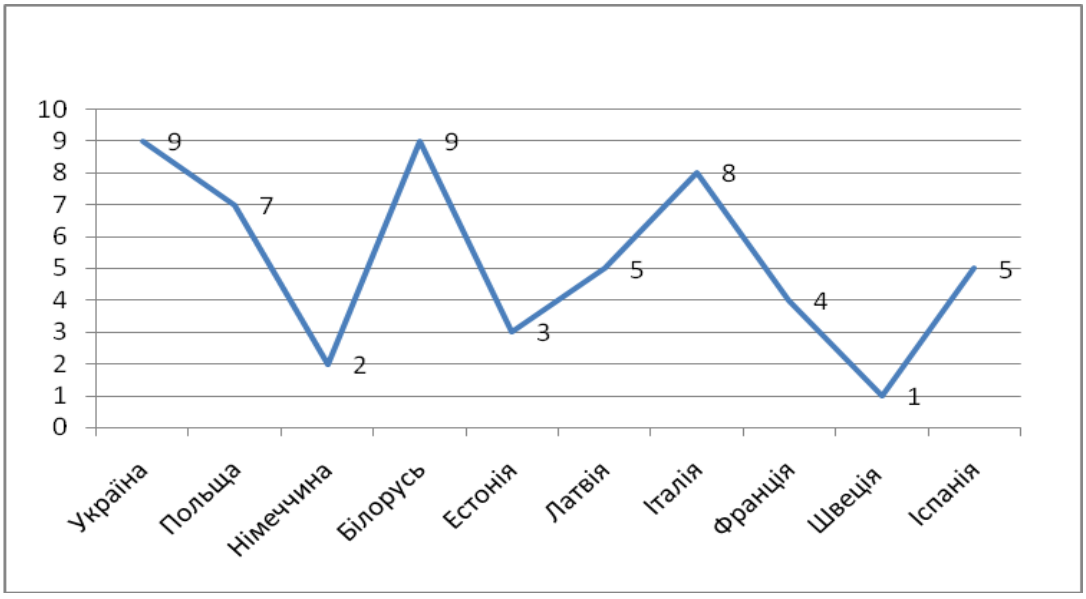


Рис. 2.5. Ранг країн за основними інтегральними показниками у 2020 році

Примітка: розраховано автором на підставі Додатку Є

У 2020 році Швеція, Німеччина та Естонія не змінили своєї лідерської позиції. У цих країнах кар'єра державного службовця не є альтернативою політичній кар'єрі. Навпаки, досить часто вона стає передумовою успішної політичної діяльності.

Польща, Латвія та Франція та Італія також не змінили свій показник у рейтингу, Іспанія незначно піднялась у рейтингу. Білорусія знизила свої показники на 1 позицію ставши аутсайдером в рейтингу. Приємно відзначити, що Україна покращила свій результат (на 1 позицію).

Загалом уряди всіх країн світу відчували брак часу, щоб швидко розробити заходи щодо боротьби з пандемією COVID-19, і зазвичай використовували скорочені адміністративні процедури та нові координаційні форми для термінового прийняття ряду нормативних актів, пов'язаних із кризою. Ряд країн переорієнтували кадрові ресурси у бік розробки негайних заходів реагування на кризу і відмовилися від інструментів і практики регулюючого управління, у тому числі від функцій регулюючого нагляду. Керівні структури намагалися на ходу коригувати нормативну практику, щоб знизити навантаження на регульовані організації, включаючи гнучкість правил та дотримання нормативних вимог, особливо щодо постачання товарів першої необхідності.

Застарілі нормативні заходи були скасовані, якщо вони не були спрямовані на надання послуг, що потенційно рятують життя, тестування або надання засобів індивідуального захисту.

Нова ситуація зажадала екстреного та дуже оперативного прийняття нових законів (поза тимчасовими рамками звичайних процедур, затверджених у конституціях), щоб легітимізувати діяльність уряду в умовах кризи та вживати екстраординарних заходів реагування на епідемію.

На сьогоднішній день не існує загальних регламентуючих правил боротьби та стримування поширення COVID-19 – кожна держава вживає власних заходів, спираючись на рівень розвитку своєї економіки та якості системи охорони здоров'я. Політичні фактори, що вплинули на вибір стратегії, також мають значення. Так, у країнах, де раніше простежувався найбільш централізований характер ведення державної політики, боротьба з коронавірусом йшла в жорстких умовах, аж до приховання справжньої інформації щодо чисельності інфікованих громадян. Введення жорстких заходів показало певну ефективність. Так, незважаючи на запровадження надзвичайного стану та виділення на систему охорони здоров'я значних фінансових коштів, Італія та Іспанія лідирували серед європейських країн за кількістю смертельних наслідків від коронавірусу. Ймовірно, ефективність тієї чи іншої державної стратегії реагування на пандемію залежить як від рівня жорсткості обмежувальних заходів, а від таких показників, як інтенсивність, тривалість та адекватність їх реалізації, готовність системи охорони здоров'я, уряду, бізнесу та громадян до цих заходів (Хім, 2021а).

Так, результати ранжування, в основному, збігаються з результатами кластерного аналізу, а отже, усі досліджувані країни можуть бути класифіковані на 4 групи: 1 – країни з високим рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Швеція; 2 - країни з вищим середнього рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Німеччина, Естонія, Латвія, Франція, Іспанія; 3 - країни з середнім рівнем ефективності державного управління в

сфері особистісного та професійного розвитку – Польща, Італія; 4 – країни з низьким рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Україна, Білорусь.

Усі ці країни сформували свою систему державного управління, і в процесі формування та розвитку тісно взаємодіяли з сусідніми країнами, а тому мають ряд певних спільних рис. Причинами будь-яких зрушень є те, що сучасна ефективна система державного управління все частіше асоціюється із оптимізацією діяльності державних інститутів і зменшенням видатків на державну службу.

Як наслідок, у більшості країн відбуваються зміни, котрі супроводжуються:

- акумуляцією більшої частини ресурсів звільненням більшого обсягу ресурсів у бідних країнах з метою покращення соціально-економічного розвитку;

- зниженням рівня корупції та збільшенням контролю;

- підвищенням відповідальності державних службовців задля задоволення потреб громадян, що є ключовим елементом досягнення добробуту;

- використанню ІКТ для підвищення якості надання державних послуг (Подольчак, Хім, 2020).

Аналіз найбільших катастроф світу, проведений групою висококваліфікованих фахівців з різних країн, показав, що однією з основних причин виникнення кризових явищ, є загальний низький рівень культури і освіченості, а також недостатня увага до розвитку фундаментальної науки в усьому світі (Podolchak, Khim, Tsygylyk, 2021).

Сценарії розвитку підвищення ефективності роботи державної служби та професійного розвитку державних службовців в Україні будуть залежати від обрання механізму адаптації до вимог ЄС за конкретними напрямками (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Механізми адаптації національної системи державної служби до вимог ЄС

Організаційний	Інституційний	Нормотворчий	Кадровий	Міжнародно-правовий	Науково-технічний
Підвищення якості роботи державних службовців усіх категорій, моніторинг їхньої діяльності з виконання умов ЄС, впровадження сучасних ІКТ тощо	Комплексний розвиток державних інституцій у сфері Євроінтеграції	Вдосконалення законодавчої бази з врахуванням принципів єдиного адміністративного простору ЄС	Комплексне удосконалення професіоналізму працівників державних органів	Взаємодія з Європейською комісією з питань адаптації державної служби України до вимог ЄС, участь у діяльності інших міжнародних органів та інституцій	Наукове, експертне забезпечення процесуадаптації, проведення фунаментальних наукових досліджень і прикладних розробок

Приміка: складено та сформовано авторами на підставі (Charkina, 2018).

В Європейському Союзі на сьогодні не існує єдиної для всіх системи державного управління. Економічні, соціальні, політичні та культурні аспекти кожної з країн, а також часові вимоги та виклики формують її характерні особливості. Проте деякі загальноприйняті правила та принципи є, в певній мірі, для усіх однаковими (Подольчак, Хім, 2020).

Використання зарубіжного досвіду публічного управління прискорить процес вдалого реформування функціонуючої системи державного управління в Україні та прискорить досягнення рівня європейських країн, на які рівняється Україна в своєму розвитку (Подольчак, Хім, 2020). Сьогодні найбільшою необхідністю є формування стимулів для територіального економічного розвитку, створення системи державного управління на принципах децентралізації,розширення повноважень державних службовців, громадського управління, ініціативності та активності (Хім, Перхач, Карковська, 2020).

Висновки за розділом ІІ

1. Визначено тенденції професійного і особистісного розвитку державних службовців в країнах ЄС. Досліджено системи підготовки кадрів та професійного і особистісного розвитку державних службовців в країнах ЄС та перспективи української практики.

2. Встановлено взаємозв'язок динамічності професійної компетентності та потреби в самоудосконаленні та самонавчанні державних службовців з розвитком суспільства, економічної системи та держави загалом. Встановлено фактори, що впливають на розвиток професіоналізму державних службовців, його практичний аспект в умовах глобалізації. Виявлено складові професійної компетентності. Досліджено змінний характер публічного професіоналізму. Сформульовано вимоги до професіоналізму державних службовців в умовах глобалізації.

3. Систематизовано критерії формування стандарту за європейським підходом на основні принципів та процедур державного управління. Для вибудовування цілісної картини системи підготовки кадрів для державної служби за кордоном розглянуто три основних підходи: англосаксонський, французький та американський. Досліджено навчальні програми в розвинених країнах та окреслено осоновні особливості організації навчання управлінців.

4. Розглянуто передісторію формування існуючої системи підготовки держслужбовців в Україні, виділено основні існуючі проблеми, сформовано стратегічний план подальшого удосконалення підвищення кваліфікації вже працюючих кадрів та окреслено пріоритетні напрями роботи щодо базового навчання нових держслужбовців. Доведено, що збільшення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців слід прив'язати до встановлення надбавок і доплат, а також збільшити обсяг годин до 7 кредитів ЄКТС (120 год.). Зважаючи на виклики сьогодення слід впровадити навчання в середовищі, розробленому на основі платформи MOODLE.

5. В ході дослідження управління ефективністю професійного та особистісного розвитку державних службовців в умовах зміни поколінь визначено основні проблеми та напрями професійного і особистісного розвитку державних службовців в розрізі X, Y, Z поколінь, виявлено їх залежності від приналежності до певного покоління чи історичної епохи, у якій вони зростали, сформовано матрицю ефективності професійного та особистісного розвитку державних службовців поколінь X, Y, Z, яка передбачає практичні рекомендації щодо реалізації основних механізмів розвитку державних службовців, підвищенню їх професіоналізму та мотивації.

6. Систематизовано та досліджено основні загальноприйняті показники оцінювання окремих аспектів діяльності державного управління, котрі застосовуються у міжнародній практиці. Усі ці показники класифіковано за окремими аспектами діяльності державного управління з виокремленням за ознакою ефективності державного управління у сферах: свободи, відкритості бізнесу, прозорості бізнесу, соціально-економічного розвитку, особистісного та професійного розвитку, реформування, яка, на відміну від існуючих, дозволяє проводити порівняння результативності державного управління України з країнами ЄС. Здійснено прогнозування зазначених показників кожної групи для України на 2022 рік.

7. За допомогою інструментів бенчмаркінгу проведено порівняльний аналіз даних показників у країнах ЄС до та після пандемії COVID-19. Запропонований метод ранжування країн передбачає виконання рішень державного управління (Bilyk, Karkovska, Khim, 2022). Виконано порівняльний аналіз тенденцій ефективності роботи та професійного і особистісного розвитку державних службовців у цих країнах, встановлено чинники впливу на обрані показники ефективності та наведено рекомендації щодо того, як їх можна підвищити, запропоновано стратегії та практики, які допомогли б досягти найвищої результативності, досліджено досвід інших країн, що вже імплементували зміни, які є актуальними для нас сьогодні. Так, результати ранжування, в основному, збігаються з результатами кластерного аналізу, а

отже, усі досліджувані країни можуть бути класифіковані на 4 групи: 1 – країни з високим рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Швеція; 2 - країни з вищим середнього рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Німеччина, Естонія, Латвія, Франція, Іспанія; 3 - країни з середнім рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Польща, Італія; 4 – країни з низьким рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Україна, Білорусь.

8. За результатами дослідження, у відповідності до спільних ознак між досліджуваними країнами, запропоновано механізми адаптації національної системи державної служби до вимог ЄС, які, на відміну від раніше запропонованих, грунтуються на стратегічному плані удосконалення підвищення кваліфікації вже працюючих кадрів та пріоритетних напрями роботи щодо базового навчання нових держслужбовців, що дозволять сформувати сценарії розвитку підвищення ефективності роботи державної служби та професійного розвитку державних службовців в Україні та прискорять процес вдалого реформування функціонуючої системи державного управління в Україні та наблизять досягнення рівня європейських країн, на які рівняється Україна в своєму розвитку.

Основні результати, отримані у цьому розділі опубліковані в авторських працях (Подольчак, Хім, 2020; Хім, 2021а; Хім, Савчук, 2020; Хім, 2017а; Хім, Дума, 2019; Хім, Перхач, Карковська, 2020; Хім, Білик, 2018; Хім, Яковина, Андріїв, 2017; Хім, Михальчишин, 2017; Bilyk, Karkovska, Khim, 2022; Khim, Litorovych, 2018; Khim,Veselov, 2018; Khim, Podolchak, Bilyk, 2021; Podolchak, Khim, Tsygylyk, 2021 та ін.).

РОЗДІЛ ІІІ. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО І ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАСАДАХ ВРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ

3.1. Практичні рекомендації з імплементації досвіду країн ЄС шляхом впровадження системи ефективного професійного та особистісного розвитку державного службовця України.

Функціонування сучасної держави не можливо уявити без державної служби. Зазвичай державна служба складається з правових, організаційних, процесуальних структур та державних службовців. Саме державні службовці – спеціально навчені для роботи у цій галузі люди, що забезпечують виконання завдань та функцій держави. Слід зазначити, що у кожній державі ця служба має свої відмінності і побудована за певною моделлю із конкретних складових. Проте, у всіх державах одна складова у моделі є спільною – люди, які забезпечують ефективне функціонування державної служби – державні службовці, керівники. Саме від того, яким набором професійних та особистісних якостей – hard-скілс та soft-скілс володітиме керівник залежатиме рівень ефективності роботи команди загалом (Abdul, Garoot, Ahmad, Hasim & Tariq, 2011). Це означає, що саме від керівників, лідерів напряму залежить якість роботи державної служби, а, отже, і покращення рівня життя населення.Тому важливо визначити, який набір hard-скілс та soft-скілс повинен мати державний службовець та розробити комплекс заходів для забезпечення цих якостей (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Зростанням своєї економіки, високим рівнем життя населення країни ЄС довели дієвість запроваджених реформ і вже мають суттєві напрацювання з вище означених питань. Проте, не можна повністю копіювати європейську модель формування ефективності професійного і особистісного розвитку державних службовців, адже кожна країна має свої особливості. Слід

користуватися алгоритмом, який дозволить виокремити найдієвіші інструменти для кожної країни, спираючись на історично складену модель державної служби та громадські очікування (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Актуальність досліджень підтверджується заявленим ключовим напрямам роботи Національного агенства держави, що розвивається з питань держслужби на 2021–2023 рр., а саме:

– підвищення рівня професійної компетентості державних службовців (стратегічна ціль № 4);

– адаптація державної служби до стандартів ЄС (стратегічна ціль № 5);

Ф. Мір (der Meer, 2011) здійснв детальний порівняльний аналіз систем державної служби у країнах Західній Європі та прийшов до висновку, що у всіх системах державний службовець-керівник повинен бути лідером. Саме тоді при достатніх повноваженнях він зможе не тільки ефективно виконувати свою роботу, а й активно впроваджувати інновації. Це сприятиме підвищенню рівня життя населення. Залишилися не розкритими питання: якими навиками повинен володіти державний службовець, щоб сприяти підвищенню ефективності професійного і особистісного розвитку державного службовця. В. Гошовська та Л. Пашко (Гошовська та Пашко, 2013) також довели досягенння максимального ефекту діяльності державного службовця при поєднанні якостей та можливостей керівника. При цьому наголосили на необхідності керівника держслужбовця бути соціальним лідером та визначили доброчесність як невід'ємну та обов'язкову якість. Крім цього, були детально розглянуті питання коучингу у системі політичного лідерства. Як і в попередній роботі, не було проведено аналіз конкретних складових, які формують ефективного державного службовця. Був даний лише загальний опис якісних характеристик політичного лідерства більшості та меншості у парламенті, що не стосується державної служби як такої. Продовжила та розширила думку поєднання якостей лідера з можливостями керівника М. Пірен (Пірен, 2020). Вона наголосила на важливості формування інноваційного лідера вже на етапі навчання держслужбовців. Було показано, що посада керівника в органах

державної влади – це певний соціальний статус особистості. Саме він, надаючи владу, зобов'язує виконувати не лише посадові функції, але й накладає певні моральні обов'язки та відповідальність. Крім цього, автор виділила основні складові механізмів професійності майбутніх управлінців та наголосила на важливості формування рис інноваційного лідерства. Проте, при описі механізмів професійності не був здійснений чіткий аналіз навиків, які є основою для цього. Питання професійної соціалізації державного службовця Німеччини у процесі навчання було більш глибоко вивчено у роботі С. Екхарда Р. Манфреда (Eckhard & Manfred, 2015), проте питання ефективності у цьому контексті не розглядалися.

Автори роботи (OECD, 2016) визначили пріоритетні компетентності, якими повинен володіти державний службовець країн, які входять в Організацію економічного співробітництвата розвитку (ОЕСР). Крім цього, означили обов'язкові напрями підвищення кваліфікації та проаналізували необхідне відсоткове співвідношення засобів для цього. Серед всіх засобів максимальний відсоток (23,5 %) припав на тренінги і коучинг для керівництва, а також он-лайн курси (23 %). Проте, не був здійснений розподіл компетентностей за soft-скілс та hard-скілс, що дало би можливість більш точно визначити необхідні напрями та методи підвищення кваліфікації. Р. Марбах, К. Сеффенс та ін. (Marbach, Steffens, Herr & Ziekow, 2018) визначили елементи успіху німецької освіти державних службовців та обгрунтували актуальність передачі ідеї дуалізації навчання країнам-партнерам. Крім цього, були розглянуті питання швидкої здантості до трансформації та впровадження модульованої концепції. Надзвичайно важливим у роботі є опис трансферу основних ідей та переваг німецької системи. Проте, не було розглянуто питання підвищення ефективності роботи державної служби (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

А. Чечель (Чечель, 2017) доповнила та класифікувала типи навичок, необхідних для ефективного державного службовця. За основу для класифікації були взяті вимоги до державних службовців США, Великобританії,

Нідерландів та Австралії. Зокрема, було виділено технічні навички стратегічного мислення та комунікативної дії. Навички стратегічного мислення розглядалися як такі, що дозволяють мати бачення місії та цілей державного розвитку, концептуалізувати окремі пропозиції та ідеї в комплексні програми. Серед навичок комунікативної дії було виділено «емоційний інтелект», який відповідав засамосвідомість, саморегуляцію, мотиваціюта соціалізацію. До технічних навичок було віднесене досконале знання предмета та об'єкта діяльності. Проте, у роботі автор не запропонувала жодного механізму розвитку цих навичок у державних службовців. Вивченням необхідних для ефективного державного службовця soft-skills займалися П. Крепалек, К. Беркова, А. Кубісова, К. Крелова, Д. Френдловська, Д. Спесова (Krpálek, Berková, Kubišová, Krelová, Frendlovská & Spiesová, 2021). Свої дослідження вони проводили на прикладі державних службовців Чехії. Було одержано цікавий висновок, що ефективність роботи залежить від вимог, які ставляться перед державним службовцем. Саме тоді при недостатності якоїсь компетентності навчання новому проходить швидко і результативно. Особливо це дієво серед керівників, які із задоволенням відвідують тренінги і он-лайн навчання. Проте, не були розглянуті питання поєднання лідера та керівника в одній особі та вплив такого варіанту на ефективність роботи. Також не розглядався вплив hard-скілс на підвищеня ефективності роботи державного службовця. Сучасні методики та інструменти розвитку необхідних навиків у державного службовця розглядалися авторами роботи (New Rationale, Best Practices and Tools, 2020). Наведений детальний перелік компетенцій, навичок та методів, якими повинен володіти державний службовець для успішного управління у світі мінливості, невизначеності та двозначності. Ключовою є них є вміння навчатися та перерозподіляти ресурси. При цьому зроблено акцент, що саме від нього залежить ефективність державного управління, а формування та розвиток знань у цьому напрямі потребують подальшого поглибленого вивчення. Проте, при детальному розгляді навиків і компетенцій не був здійснений їх розподіл на hard- та soft-складові для чіткого розуміння підгрунтя

підвищення професійного та особистісного розвитку. Трансфер технологій, як один із методів формування ефективного розвитку державного службовця, не вивчався. При цьому розглядалися питання трансферу навиків для освоєння нових горизонтів і створення кращого майбутнього (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

У роботі Д. Герсона (Gerson, 2020) питання ефективності розвитку в державній службі розглядалося вже у більш широкому контексті, зокрема враховувався досвід країн ОЕСР. Було виділено чотири навики, які дозволяють ефективно реагувати на складні виклики: лідерство на основі цінностей, відкрита інтеграція, організаційне управління та мережева співпраця. Наведено рекомендації, які допоможуть втілити єдиний комплексний підхід до управління керівниками державних служб країн ОЕСР. Проте, у роботі не вказано, яким чином одержувати чи розвивати ці навики (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Таким чином можна виділити такі нерозв'язані складові у напрямку підвищення ефективності професійного та особистісного розвитку державних службовців:

– поділ необхідних для високоефективої роботи та професійного і особистісного розвитку навичок на hard-скілс та soft-скілс;

– встановлення ступеню впливу hard-скілс та soft-скілс на рівень ефективності державних службовців;

– впровадження системи формування ефективного розвитку державного службовця з використанням трансферу кращих європейських технологій в Україні (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Дослідження проводилися з застосуванням загальних методів наукового пізнання, а саме діалектичного та формально-логічного методів: аналізу і синтезу, наукового абстрагування, узагальнення, індукції та дедукції. Зокрема, опитування, порівняння, експерименту, формалізації, аксіоматичного та спеціальних наукових методів дослідження: економіко-математичних, статистичних, експертних. На підготовчому етапі дослідження було проведено

аналіз літературних джерел. У зборі первинної інформації використовувався метод відкритого спостереження та вивчення відповідних законодавчих документів.

Крім цього, було застосовано метод електронного соціологічного опитування, а саме – анкетування, у якому використовували виключно закриті запитання. Вибірка складала 1000 чоловік із середньостатистичним розкидом проживання на всій території України. Вік респондентів становив від 18 до 60 років (від повноліття до средньо-статистичного пенсійного віку). Такий підхід дозволив максимально точно відобразити думку всієї громадськості. Основні питання було обрано методом аналізу літературних джерел за відповідною тематикою, а також вже проведених опитувань громадської думки. Для зручності аналізу їх розділили на 2 блоки: hard-скілс і soft-скілс. У перший блок увійшли ті навички, які можна виміряти і протестувати, у другий – ті, які виміряти набагато важче. Обробка результатів здійсювалася у Microsoft Excel 2016, яка входить до ліцензованого офісного пакету Microsoft Office 2016 (США) (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Для обгрунтованого визначення необхідних навичок ефективності професійного та особистісного розвитку державних службовців застосовували метод структурного аналізу, який дозволяє уникнути суб’єктивізму. Об’єктом структурного аналізу був обраний державний службовець країн ЄС та державний службовець України. Дані щодо необхідних навиків були одержані шляхом аналізу літературних джерел (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Для встановлення взаємозв’зків щодо впливу європейських технологій професійного та особистісного розвитку державних службовців на ефективність менеджменту був застосований метод багатомірної статистики – факторний аналіз. Для цього використовували пакет прикладних програм Statistica 6.0. Інтегральну оцінку впливу впливу європейських технологій професійного та особистісного розвитку державних службовців на ефективність менеджменту проводили з використанням складових:

– зростання добробуту населення;

– покращення hard-скілс та soft-скілс державних службовців;

– результативність роботи державних службовців (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

У табл. 3 поданий перелік вище згаданих показників. Оскільки валовий продукт – один із найважливіших показників розвитку економіки, то він може харатеризувати зростання добробуту населення в регіоні. Зростаня кількості прямих іноземних інвестицій та відсутність інфляції також можна віднести до факторів зростання добробуту населення.

Таблиця 3

Групування факторів впливу європейських технологій професійного та особистісного розвитку державних службовців на ефективність менеджменту

Фактор	Назва показника	Код показника
Зростання добробуту населення в регіоні (Y1)	Зростання валового регіонального продукту	X1
	Зростання кількості прямих іноземних інвестицій в регіоні	X2
	Відсутність інфляції	X3
	Зростання кількості підприємств в регіоні	X4
Результативність роботи державних службовців (Y2)	Вчасне виконання держслужбовцями поставлених завдань	X5
	Відсутність скарг на роботу державних службовців	X6
Покращення hard-скілс та soft-скілс державних службовців (Y3)	Покращення комунікативних навичок	X7
	Покращення навичок самоменеджменту	X8
	Підвищення кваліфікації або участь у тренінгах	X9
	Вільне володіння державною мовою	X10
	Володіння іноземною мовою на рівні не нижчому, ніж B2	X11
	Швидкість та якість вирішення поставлених завдань	X12
	Адаптивність	X13

Примітка: складено та сформовано автором на підставі аналізу літературних джерел

В якості об’єкта дослідження було обрано 5 обласних державних адміністрацій (ОДА) в Україні. Слід зазначити, що вибір був здійснений за критерієм початку робіт щодо впровадженя трансферу технологій. Для формалізації постановки задачі використовували лінійно-стандартизовану модель факторного аналізу з некорельованими залишками і взаємно ортогональними факторами:

$$x_i = \sum_{j=1}^{m} I_{ij} \cdot f_i + \varepsilon_i, i=1,p;\ m \leq p, \quad (3.1),$$

де I_{ij} – вага змінної на j фактор:

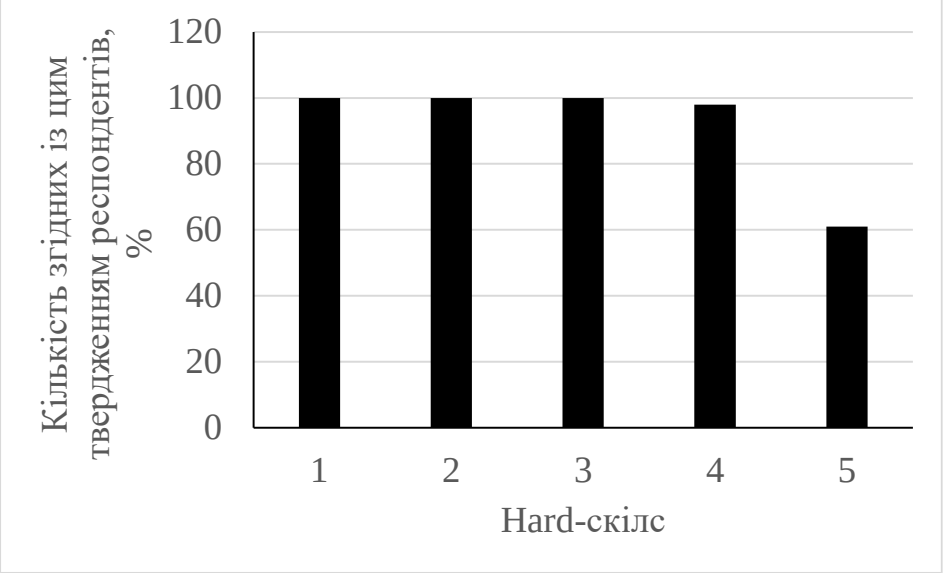
f_i – j фактор;

ε_i – випадкова величина i-ої змінної;

m – максимально можлива кількість факторів.

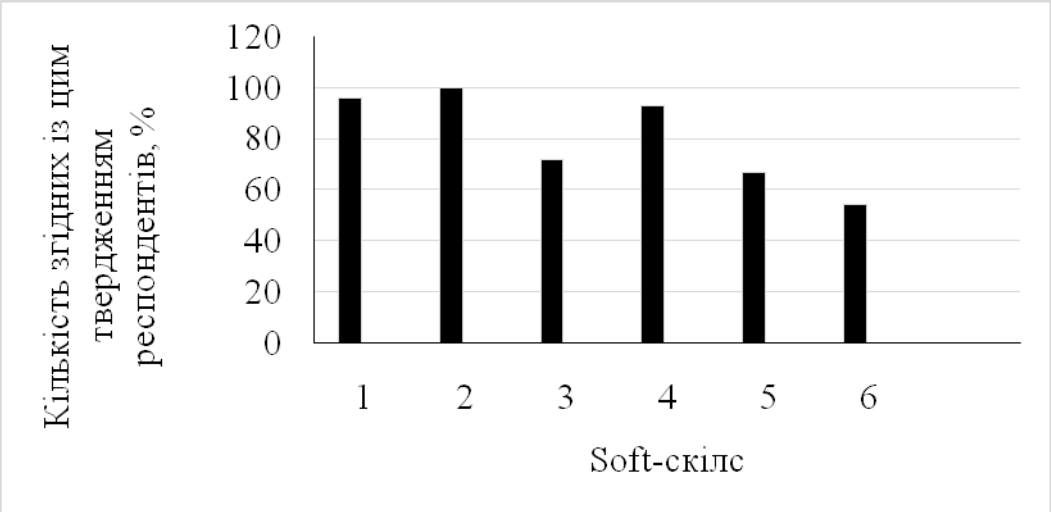
При проведенні досліджень було розраховано оцінку елементів коваріаційної матриці $\sum x_i$, які отримані при спостереженні показників. Структурні параметри моделі – елементи I_{ij} та дисперсії залишків ε_i – невідомі, що вимагають визначення. Для ОДА, які аналізуються було відібрано 3 фактори, які пояснюють не менше 71,534 % кумулятивного відсотка дисперсії. При аналізі факторного навантаження буде встановлено ступінь впливу показників: до 0,5 – слабкого впливу, від 0,5 до 0,7 – середнього, більше 0,7 – сильного впливу.

Результати дослідження думки громадськості України щодо необхідних навичок hard-скілс та soft-скілс для ефективного професійно та особистісно розвитку державного службовця наведено на рис. 3, *а*, *б*. Кожний стовпець показує необхідність наявності певної складової навику hard-скілс чи soft-скілс (на думку респондентів віком від 18 до 60 років) для ефективної роботи державного службовця-лідера. За допомогою цих графіків можна виділити основні необхідні складові навиків (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).



1– фахівець у своїй сфері
2 – постійно підвищує свій професійний рівень
3 – має відповідний рівень освіти
4 – вільно володіє державною мовою
5 – володіє іноземною мовою на рівні В2

а



1– швидко та ефективно вирішує поставлені завдання
2 – чесний, не корумпований
3 – патріот
4 – неконфліктний, виважений
5 – викликає довіру
6 – політично неупереджений

б

Рис. 3. Результати опитування респондентів за набором:hard-скілс і soft-скілс: *а – результати опитування респондентів за набором hard-скілс; б – результати опитування респондентів за набором soft-скілс*

На рис. 3.1 наведено діаграму вагомості hard-скілс і soft-скілс ефективного державного службовця, яка складена за результатами проведеного опитування респондентів віком від 18 до 60 років. Сумарна загальна вагомість всіх навиків становить 100 %. Біля кожного сектору позначений відсоток, який показує – наскільки вагомим на думку респондентів є вплив конкретного навику на загальну ефективність державного службовця. На рис. 3.2 наведені узагальнені дані результатів дослідження вагомості hard-скілс і soft-скілс ефективного державного службовця, яка складена за результатами аналізу звітності ОЕСР. Сумарна загальна вагомість всіх навиків становить 100 %. Біля кожного сектору позначений відсоток, який показує – наскільки вагомим за

результатами звітності ОЕСР є вплив конкретного навику на загальну ефективність державного службовця-лідера. Такий аналіз дає можливість здійснити уточнення попередніх результатів, оскільки встановлює ступінь важливості кожного навику (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

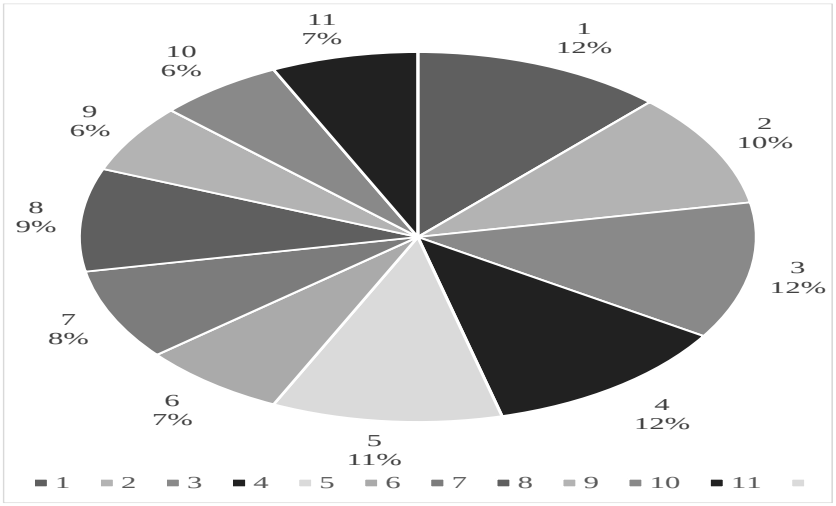


Рис. 3.1 Діаграма вагомості hard-скілс і soft-скілс ефективного державного службовця XXI століття.

1 – фахівець у своїй сфері, 2 – постійно підвищує свій професійний рівень, 3 – має відповідний рівень освіти, 4 – вільно володіє державною мовою, 5 – володіє іноземною мовою на рівні B2, 6 – швидко та ефективно вирішує поставлені завдання, 7 – чесний, не корумпований, 8 – патріот, 9 – неконфліктний, виважений,10 – викликає довіру,11 – політично неупереджений

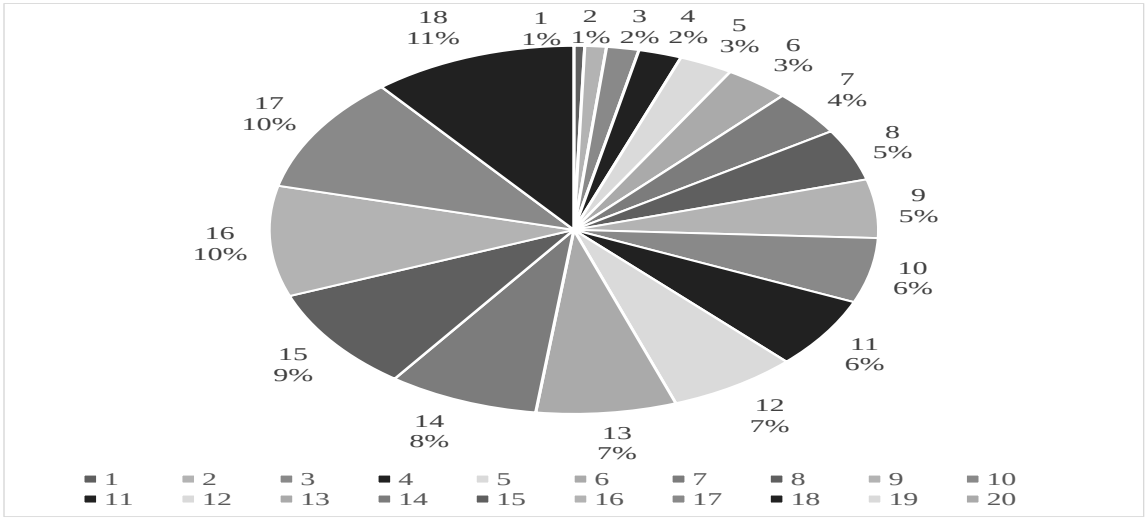


Рис. 3.2 Діаграма вагомості hard-скілс і soft-скілс ефективного державного XXI століття.

1 – здатність обробляти інформацію, 2 – відповідальність, 3 – дипломатичність, 4 – інноваційність, 5 – організаційні навички, 6 – лояльність, 7 – адаптивність, 8 – клієнтоорієнтованість, 9 – ініціативність, 10 – навчання, саморозвиток, 11 – міжособистісні відносини, 12 – професіоналізм, 13 – зданість до командної роботи, 14 – комунікативність, 15 – стратегічне мислення, 16 – ефективність, 17 – лідерство, 18– цінності та етика.

Примітка: Складено за результатами аналізу звітності ОЕСР (OECD, 2016)

Слід зазначити, що у круговій діаграмі навики розміщені у порядку зростання їх впливу на ефективність роботи державного службовця. Проте це не означає, що, наприклад, державний службовець не повинен вміти обробляти інформацію. За використаною методикою, це означає, що цей навик повинен бути обов'язково присутнім у наборі навиків, проте на рівень ефективності впливає найменше.

У таблиці 3.1 представлено результати структурного аналізу визначення необхідних soft-скілс та hard-скілс для ефективного розвитку державних службовців країн ЄС та України (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Таблиця 3.1

Результати структурного аналізу визначення необхідних soft-скілс та hard-скілс для ефективного розвитку державних службовців країн ЄС та України

<table>
<tr><td colspan="2">Soft-скілс ефективних державних службовців</td><td colspan="2">Hard-скілс ефективних державних службовців</td></tr>
<tr><td>країни ЄС</td><td>України</td><td>країни ЄС</td><td>України</td></tr>
<tr><td>Вміння брати на себе відповідальність</td><td>Харизма</td><td rowspan="2">Якісна освіта</td><td rowspan="2">Якісна освіта</td></tr>
<tr><td>Стратегічне мислення</td><td>Відповідність очікуванням (чесність, неупередженість, ефективність)</td></tr>
<tr><td>Самоменеджмент</td><td>Самоменеджмент</td><td rowspan="2">Професіоналізм</td><td rowspan="2">Професіоналізм</td></tr>
<tr><td>Ініціативність та креативність</td><td>Швидкість та креативність у вирішенні завдань</td></tr>
<tr><td>Комунікативність</td><td>Неконфліктність</td><td rowspan="2">Здатність до навчання та саморозвитку</td><td rowspan="2">Здатність до навчання та саморозвитку</td></tr>
<tr><td>Етичні цінності</td><td>Патріотизм</td></tr>
</table>

Примітка: Складено за результатами аналізу звітності ОЕСР (OECD, 2016)

Фактично можна відзначити повне співпадіння необхідних hard-скілс сефективних державних службовців країн ЄС та України.

У табл. 3.2 наведено результати факторного аналізу для ОДА України. Результати розрахунку відповідних факторних навантажень, які були одержані за описаною методикою вище. важко інтерпретувати, тому було застосовано процедуру обертання. Результати представлені у табл. 3.3.

Після цього було обрано показники, значення яких у більшій мірі

характеризують вплив європейських технологій професійного та особистісного розвитку державних службовців на ефективність менеджменту у ОДА. Результати наведено у табл. 3.4. Причому одним плюсом відзначено середній вплив (від 0,5 до 0,7), а двома плюсами сильний вплив (більше 0,7).

Таблиця 3.2

Результати факторного аналізу для ОДА України

Фактор	Власне значення фактора	Відсоток загальної дисперсії фактора, %	Накопичена дисперсія факторів, %
Y 1	7,3455	32,432	37,435
Y 2	1,6123	8,9568	71, 534
Y 3	3,4537	15,5632	42,789

Примітка: сформовано на підставі табл. 3

Таблиця 3.3

Інтенсивність факторних навантажень для ОДА України

Код фактора	Значення факторних навантажень		
	Y 1	Y 2	Y 3
X1	0,843081	0,00644361	–0,013519
X2	0,661918	–0,0812378	–0,370516
X3	0,145373	0,237593	0,161933
X4	0,754852	–0,15467	0,020056
X5	–0,02889	–0,032675	0,687513
X6	0,596754	0,643258	–0,065432
X7	–0,215983	0,570034	0,176929
X8	0,103975	0,123654	0,843567
X9	0,718765	0,122456	0,183016
X10	0,014567	0,345671	0,823581
X11	–0,193451	0,215673	0,745672
X12	–0,124562	0,536782	–0,23789
X13	–0,17564	0,645615	0,315535

Примітка: сформовано автором на підставі таблиць 3 та 3.2

Слід зауважити, що у табл. 3.4 знаком «++» позначено сильний вплив, а знаком «+» – середній вплив, а знаком «+» – слабкий вплив, а знаком «–» – відсутність впливу факторів.

Відповідно до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та місцевих рад в Україні, діє система професійного навчання (Bozeman, 2000). В її основу покладені принципи, які дозволяють ефективно та на випередження регувати на виклики сучасного постіндустріального суспільства, а саме:

– обов'язковість – навчання є обов'язковим для всіх без виключення;

– безперервність – навчання впродовж життя;

– цілеспрямованість, прогностичність та практичність – навчання, яке забезпечує потребу в знаннях, які дійсно будуть потрібними;

– індивідуалізація – навчання з індивідуальним підходом до кожної особистості, яке є значно ефективнішим, ніж застосування універсальних методів навчання;

– відкритість та доброчесність – навчання, яке не допускає застосування будь-яких нечесних способів в оцінюванні його результатів;

– наближеності до місця проживання – навчання, яке забезпечує максимальну зручність;

– гарантованість фінансування – навчання проводиться за кошти держави, які повинні бути закладені у місцевий бюджет (Bozeman, 200; Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Таблиця 3.4

Входження показників до факторів для ОДА

Код показника	Значення факторних навантажень		
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
Зростання валового регіонального продукту	++		
Зростання кількості прямих іноземних інвестицій в регіоні	+		
Відсутність інфляції		–	
Зростання кількості підприємств в регіоні	++		
Вчасне виконання держслужбовцями поставлених завдань			+
Відсутність скарг на роботу державних службовців		+	
Покращення комунікативних навичок		+	
Покращення навичок самоменеджменту			++
Підвищення кваліфікації або участь у тренінгах			++
Вільне володіння державною мовою			++
Володіння іноземною мовою на рівні не нижчому, ніж В2			++
Швидкість та якість вирішення поставлених завдань			+
Адаптивність		+	

Примітка: сформовано автором на підставі таблиць 3 та 3.2, 3.3

За даними НАДС, в Україні професійне навчання державних службовців здійснюється через систему закладів освіти, установ, організацій, незалежно від

форми власності. При цьому видами професійного навчання є:

– підготовка за магістерськими програмами – набуття учасниками нових знань, які відповідають затвердженим Міністерством освіти та науки освітнім програмам;

– підвищення кваліфікації – набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;

– стажування – набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань;

– самоосвіта – самостійно організоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям.

Обсяг освітніх програм для підготовки є наступними:

– освітньо-професійні програми підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» – 90 кредитів ЄКТС;

– загальні та спеціальні професійні (сертифікатні) програми – не менше 2 кредитів ЄКТС;

– загальні та спеціальні короткострокові програми підвищення кваліфікації – не мене ніж 0,2 кредити ЄКТС (6 годин) та не більше 1 кредиту ЄКТС.

Форма навчання – очна, дистанційна та змішана. При застосування змішаної форми навчання згідно законодавчих документів кількість годин для дистанційного навчання варіюється від 30 до 70 %. Вимоги до змісту і структури програм підвищення кваліфікації затверджені НАДС наказом №185-19 від 10.10.19 р. (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Планування підвищення кваліфікації керівних кадрів має важливе значення як для індивідуального, так і для організаційного розвитку органів влади, в яких вони працюють (Верховна Рада України, 2019). Потребу у професійному навчанні державного службовця визначає його безпосередній

керівник та служба управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності. При цьому вони користуються розробленою Національним агентством з питань державної служби методикою (затвердженою наказом від 15.10.2019 р. № 188-19). Загалом протягом одного календарного року державні службовці мають набрати не менше 1 кредиту ЄКТС (30 годин), використаних на виконання індивідуальних програм (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Для розробки системи ефективного розвитку державного службовця з використанням трансферу технологій було проведено аналіз наявної системи навчання – підвищення кваліфікації державних службовців у провідних країнах ЄС, членах ОЕСР. Результати представлено у табл. 3.5.

Слід зазначити, що європейські державні інституції визначають не лише потребу підвищення ефективності професійного та особистісного розвитку, а й свою відповідальність за створення необхідних умов для нього. Кожна країна визначає свій підхід до підвищення рівня спроможності державних службовців.

Як видно з результатів опитування, поданих на рис. 3, *а*, ефективний держслужбовець повинен перш за все володіти певним набором hard-скілс, а саме відповідним рівнем освіти і бути готовим до постійного навчання. Зокрема, згоду із таким твердженням висловили 100 % респондентів України. Такі результати пояснюються зміною ментальності постіндустріального суспільства і розумінням того, що «Знання – сила», яке забезпечує майбутній добробут (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Оскільки загально визнаною у ЄС є англійська мова, то володіти нею на рівні В2 – необхідність. Він є цілком достатнім для забезпечення розуміння та спілкування у проесійному середовищі і, при правильному підході до організації навчання, може бути освоєний за 2 роки при умові наявності спеціалізованих методично-розроблених для цих цілей курсів. Проте, із таким твердженням згідні лише 61 % респондентів. Це можна пояснити історично сформованими труднощами при вивченні іноземної мови та відношенням її до групи германських мов, які семантично відрізняються від групи мови України.

Слід зазначити, що згідно із Законом «Про державну службу», всі дежслужбовці категорії А повинні вільно володіти англійською мовою, оскільки вона є основною мовою Ради Європи. Проте знаходиться на розгляді законопроект 2544, який має на меті виключити цю вимогу для забезпечення рівного права громадян до доступу до держслужби (Урядовий портал, 2019).

Із проведеного опитування випливає, що ефективному державному службовцю однозначно потрібно досконало володіти державною мовою (рис. 3, *а*). Слід зазначити, що при проведенні опитування в Україні недостача 2 % упоказниках щодо рівня володіння державною мовою одержана за рахунок жителів Сходу і Центру, проте порівняно з 98 % більшості він є незначним (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Надзвичайно важливим для державного службовця є постійне підвищення свого професійного рівня, адже це однією з головних умов просування кар'єрною драбиною. Згідно опитування важливість цієї складової визнають 71 % опитаних, при цьому держслужбовець має бути фахівцем у своїй справі (згідні 100 % респондентів), ефективно і швидко вирішувати поставлені завдання (96 % респондентів) (рис. 3, *б*). Слід зазначити, що патріотизм віднесений до soft-скілс, оскільки це те, що виховується з народження або ж здобуте у процесі життя не вимірюється кількісними показниками, але дуже чітко може бути описано якісно (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

При цьому розподіл складових soft-скілс і hard-скілс в узагальненому наборі навичок є не рівнозначним. Зокрема, найважливішими складовими за вагомістю респоненти назвали: відповідний рівень освіти, фаховість у своїй справі і вільне володіння державною мовою (рис. 3.1). Всі ці критерії, згідно опитування, одержали приблизно рівну кількість голосів, які разом склади 46 % від загальної оцінки важливості навичок і від 10 до 12 % окремо. На 1 % менше набрав навик володіння іноземною мовою на рівні B2 (11 %) і ще на 2 % менше – патріотизм (9 %). Після них за вагомістю – чесність та некорумпованість (8 %). Політична неупередженість та швидкість вирішення завдань – 7 %, неконфліктність, виваженість і здатність викликати довіру – 6 %. Таким чином,

можна узагальнити, що згідно з думкою громадськості, найбільш важливими для ефективного державного службовця є hard-скілс. Набір необхідних soft-скілс є також важливим, проте вони не є визначальними (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Якщо порівняти ці результати з узагальненими результатами зі звіту ОЕСР (рис. 3.2), виходить, що спільними hard-скілс є здатність до навчання та компетентність у своїй сфері. Зокрема, це наочно видно, якщо об'єднати у блок здатності до навчання (тобто можливості застосовувати принцип «навчання впродовж життя») такі скіли:

– навчання, саморозвиток (6 %) – hard-скілс;

– ініціативність (5 %) – soft-скілс;

– здатність обробляти інформацію(1 %) – hard-скілс;

– комунікативність (8 %)–soft-скілс;

– організаційні навички (3 %) –soft-скілс.

За компетентність у сфері (рис. 3.2) за результатами аналізу звітності ОЕСР відповідає професіоналізм (7 %) – hard-скілс. Із soft-скілс – цінності та етика (11 %), які до речі за даними звіту ОЕСР разом з лідерськими навиками (10 %) та ефективністю (10 %) займають ключові позиції серед усіх необхідних навиків для держслужбовця. За шкалою вагомості навичок необхідною, але найменшвагомою є здатність обробляти інформацію та відповідальність (1 %). Якщо держава не змінить системи впливу та взаємодії в трикутнику «влада – громадськість – засоби масової інформації» відповідно до вимог сьогодення, почавши використовувати новітні технології та інструменти комунікації на благо такої взаємодії, її розвиток буде суттєво затримуватися (Хім, Корецька, 2020). Разом з тим, інформаційно-комунікаційні технології не витісняють традиційні методи і прийоми, вони дозволяють наблизити методику навчання до вимог сьогодення та значною мірою покращити якість навчального процессу (Хім, 2017b).

Таким чином наочно видно, що у країнах ОЕСР необхідний набір soft-скілс є надзвичайно важливим для ефективної роботи державного службовця. В

країнах, що розвиваються, перевагу надають hard-скілс.

За результатами структурного аналізу soft-скілс ефективного державного службовця лідера України (табл. 3.1) встановлено, що необхідними навиками є:

– самоменеджмент;

– ініціативність та креативність;

– етичні цінності (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Завдяки навикам самоменеджменту державний службовець України зможе не тільки ефективно та вчасно вирішувати поставлені задачі, але й високопродуктивно комунікувати з командою. Це на порядок підвищить їх сумарну ефективність роботи. Ініціативність та креативність забезпечить генеруваня нових ідей, що вкрай необхідно для державної служби на етапі життєвого циклу дитинства. Слід зазначити, що саме на цьому етапі і знаходяться державні служби країн, що розвиваються. Крім цього, ці навики забезпечать використання нових підходів та розробку інноваційних методик для вирішення поточних завдань. Етичні цінності забезпечать взаємопорозуміння державних службовців із жителями країни, що розвивається і, звичайно, значно спростять спілкування з колегами. Саме вони убезпечать державних службовців від виникнення конфліктних ситуацій, що, безперечно, позитивно відобразиться на ефективності роботи загалом.

За результатами структурного аналізу hard-скілс ефективного державного службовця України (табл. 3.1) встановлено, що необхідними навиками є:

– якісна освіта;

– професіоналізм;

– здатність до саморозвитку.

Якісна освіта створить базу для подальшого розвитку професійних навиків. Професіоналізм забезпечить ефективність у роботі, а здатність до саморозвитку – реалізацію принципу «навчання впродовж життя».

Для ОДА, які аналізувалися, найбільшу значущість впливу європейських технологій професійного та особистісного розвитку державних службовців на ефективність менеджменту має перший фактор. Його дисперсія становить 32,4

% загальної дисперсії. При аналізі складу фактора встановлено, що найбільш суттєвий вплив за факторним навантаженням має:

– X1 – зростання валового рагіонального продукту;

– X4 –зростання кількості підприємств в регіоні.

Виходячи з цього цей фактор можна інтерпретувати як фактор покращення добробуту населення. Другий фактор займає третю позицію за значущістю і становить 8,96 % загальної дисперсії. При аналізі складу фактора встановлено, що найбільш суттєвий вплив за факторним навантаженням має:

– X6 – відсутність скарг на роботу державних слудбовців;

– X7 – покращення комунікативних навичок;

– X12 – швидкість та якість вирішення поставлених задач;

– X13 – адаптивність.

Виходячи з сказаного вище цей фактор можна інтерпретувати як фактор комунікації або взаємодії (soft-скілс). Третій за значущістю фактор займає другу позицію за відсотком загальної дисперсії фактору (15,57 %). При аналізі складу фактора встановлено, що найбільш суттєвий вплив за факторним навантаженням має:

– X5 – вчасне виконання держслужбовцем поставлених завдань;

– X8 – покращення навичок самоменеджменту;

– X9 – підвищення кваліфікації або участь у тренінгах;

– X10 – вільне володіння державною мовою;

– X11– володіння іноземною мовою на рівні не нижчому, ніж B2.

Виходячи з цього цей фактор можна інтерпретувати як фактор ефективності (hard-скілс).

Слід зазначити, що у країн ОЕСР у підходах до підвищення кваліфікації є одна спільна риса – створення спеціальних установ або запровадження спеціальних програм навчання керівників, і в першу чергу керівників вищого корпусу (Gerson, 2020). Це значною мірою сприяє підвищенню ефективності роботи не тільки керівників відповідних державних служб, але й покращує ефективнісь роботи всіх працівників відділів. При цьому, науковці

наголошують на тому, що рекомендації щодо сучасних підходів до ефективності державної служби не можуть залишатися сталими, а повинні вдосконалюватися на практиці до того, поки не буде досягнений певний рівень компетенцій. Тому у Німеччині, Франції та Польщі діє принцип «навчання впродовж життя», який наочно доводить свою ефективність. Регулярне і успішне проходження підвищення кваліфікації держаних службовців у країнах ОЕСР забезпечує їм право на подальшу роботу, встановлення відповідних надбавок та доплат та відкриває можливості просування кар'єрною драбиною (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Французька система професійного підвищення кваліфікації керівних кадрів є однією з найбільш розвинених у Європі. Переваги системи підвищення кваліфікації державних службовців у Франції включають різносторонні напрями. Зокрема, постійно підтримується збалансоване розуміння завдань, децентралізацію та територіальну організацію державних служб. Окремим напрямом поглиблюють навики комунікації. Розвивають розуміння необхідності співпраці з установами Європейського Співтовариства. Велика увага приділяється якості управління людськими ресурсами та орієнтації на екологічно чисті інновації (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Однак слід зазначити, що одним із головних недоліків усіх досліджуваних систем є низький рівень мобільності. Він компенсується високим соціальним статусом та чітким механізмом прогресивної оплати праці.

Узагальнюючи одержані результати, можна стверджувати, що формуванню ефективності професійного та особистісного розвитку державного службовця як з точки зору громадян, так і з огляду на необхідні для ефективної роботи компетентності сприяє постійний саморозвиток. Серед комплексу заходів, необхідних для цього особливо слід виділити поглиблення та здобуття нових знань а також покращення комунікативних навичок та емоційного інтелекту (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Особливості запропонованого методу полягають у поєднанні досліджень фактичної думки громадськості держави, у яку пропонується здійснювати

впровадження трансферу технологій з аналітичною обробкою кращих європейських практик. Таким чином досягається максимальний ефект та поєднання науки з практикою.

Обмеження, які були притаманні проведеним дослідженням:

– територіальний ефект;

– порівняна не велика із кількістю жителів вибірка.

Похибка, яка може бути спричинена цими обмеженнями, нівелюється за рахунок рівномірного вікового та територіального розкиду серед респондентів. У перспективі для максимальної точності одержаних результатів можна буде провести електронне соціологічне опитування за такою ж анкетою жителів країн ОЕСР з такою ж вибіркою. Це значно спростить трактування результатів, а похибка становитиме мінімальне значення. Крім цього, бажано розширити коло питань та класифікувати їх у 4 блоки, які стосуватимуться: ефективності на основі цінностей, відкритої інтеграції, організаційного управління та мережевої співпраці. Труднощі, з якими можливо зіткнутися на цьому етапі, – технологічні складнощі в організації опитування, оскільки респонденти є громадянами інших держав. Спосіб усунення цих труднощів – одержання гранту ЄС і, відповідно, інформаційної підтримки для проведення досліджень або ж співпраця з науковцями – громадянами держав ОЕСР (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

Зважаючи на все сказане вище, використавши метод трансферу кращих європейських технологій та приймаючи до уваги напрацювання, опубліковані у роботі Подольчака Н.Ю., Хім М.К., Цигилик Н.В. (Подольчак, Хім та Цигилик, 2020), для впровадження системи формування ефективного розвитку державного службовця з використанням трансферу технологій необхідно дотримуватися таких етапів (рис. 3.3):

1. Якісного базового навчання.

2. Одержання сертифікату володіння іноземною мовою на рівні не нижчому за В2 та підтвердження володіння державною мовою.

3. Підвищення кваліфікації у межах держави не рідше, ніж раз у рік у

«мережевих університетах». При цьому мережевими університетами повинні виступати ВНЗ, які пройшли коннкурсний відбір, мають висококваліфікований викладацький склад та науково-методичне забезпечення. Тематика підвищеня кваліфікації повинна визначатися держслужбовцем та узгоджуватися з безпосереднім керівником. Форма навчання – очна та дистанційна у співвідношенні 30 до 70. Обсяг – не менше 2 кредитів ЄКТС у рік. Разом із тим потрібно проводити ретельний відбір і регулярну переатестацію державних службовців, бо саме вони мають бути еталоном для населення України (Корецька, Хім, 2019).

4. Обов'язкового підвищення кваліфікації за кордоном у провідних країнах ЄС не рідше, ніж раз на 3 роки. Обсяг – не менше 1 кредиту ЄКТС.

5. Впровадження принципу «навчання впродовж життя».

6. Розвиток емоційного інтелекту.

Слід зазначити, що оплата за навчання державного службовця повинна здійснюватися повністю за кошти державного бюджету, а в разі успішного проходження всіх етапів– встановлюватися надбавка до заробітної плати у розмірі 25 %. Такий підхід значною мірою стимулюватиме державних службовців до розвитку. Він сформує когорту державних службовців з європейським досвідом управління який, безперечно, значно пришвидшить поступ держави до ЄС та виведе державну службу на новий якісний рівень. Крім цього, він забезпечить швидке покращення рівня життя населення, адже ефективна робота державних службовців значною мірою впливає на успішність реалізації реформ основною метою яких є виведення держави на якісно новий – європейський рівень.

Кількісно оцінити ефект від впровадження трансферу європейських технологій у державну службу України, можна оцінивши динаміку зміни ВВП на душу населення. На рис. 3.4 показана зміна динаміки ВВП на душу населення країн ОЕСР, з яких здійснюватиметься трансфер технологій. Як видно із рис. 3.4, найкращі результати зміни ВВП на душу населення демонструє Польща. Навіть у роки пандемії не відбулося зачного падіння. Це

значить, що у країні не тільки провадиться правильна політика, а й державна служба працює чітко і злагоджено. У Франції та Німеччині спостерігається дещо гірший результат. Рівень падіння ВВП порівняно з 2018 р. є вищим, проте меншим, ніж в Україні.

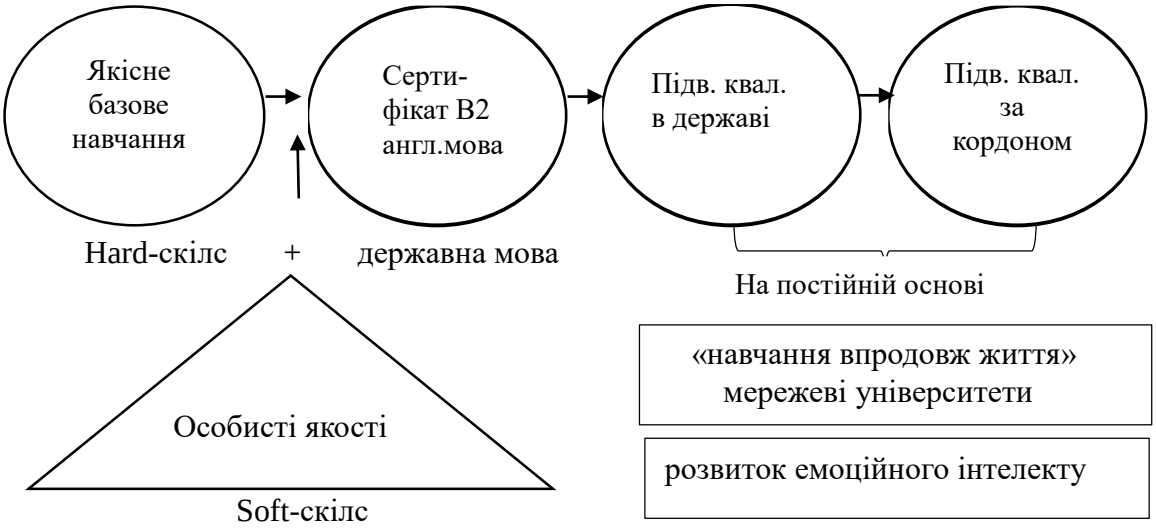


Рис. 3.3. Система ефективного розвитку державного службовця з використанням трансферу європейських технологій.

Примітка: сформовано автором на підставі рис. 3-3.2, табл. 3-3.2

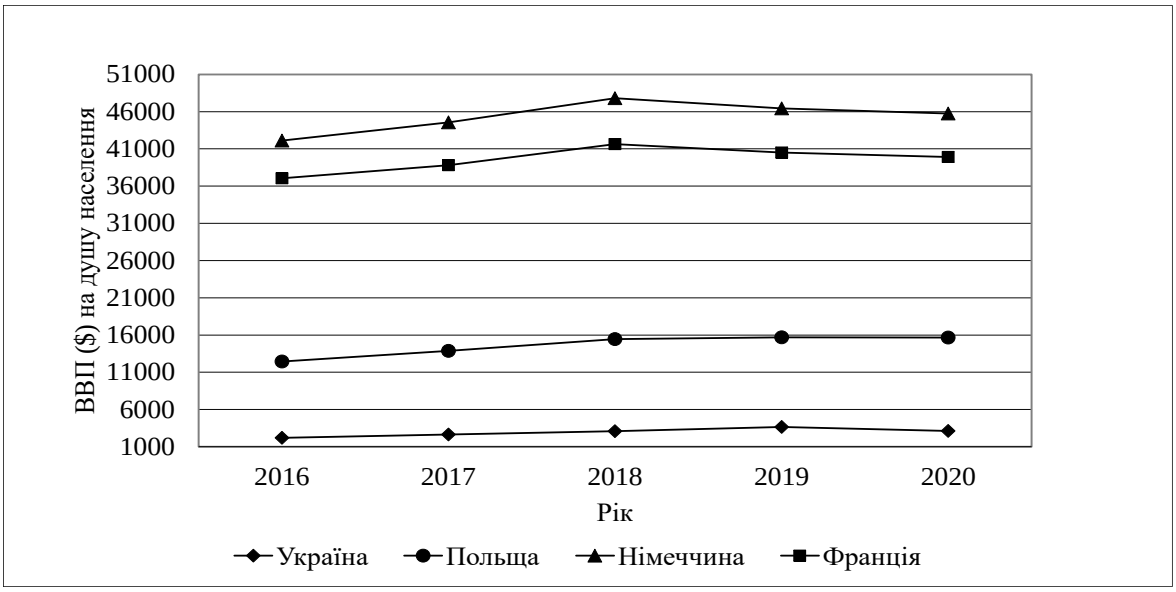


Рис. 3.4 Динаміка зміни ВВП на душу населення в Україні та країнах ОЕСР у 2016–2020 рр.

Примітка: складено та сформовано автором на підставі (Мінфін, 2021).

Оскільки всі країни, представлені на рис. 3.4 зазнали великих економічих втрат внаслідок дії пандемії починаючи з 2019 р., то реально оцінити ефективність діяльності державної служби не можливо. Проте, можна з впевненістю стверджувати, що технології формування ефктивного державного службовця необхідно впроваджувати в Україні. Це підтверджє ріст ВВП на душу населення у країнах ОЕСР до 2018 р. (рис. 3.4).

1. Для ефективної роботи державних службовців є необхідні високі навики hard-скілс (професійні знання, володіння на високому рівні державною та іноземною мовами). У країнах, що входять до ОЕСР, для ефективної роботи державних службовцівє необхідні високі навики soft-скілс (емоційний інтелект, комунікаційні навики), а також прагнення навчатися впродовж життя.

2. Встановлено набір навичок ефективного державного сліжбовця в Україні. Зокрема, необхідними soft-скілс є:

– самоменеджмент;

– ініціативність та креативність;

– етичні цінності.

Необхідними hard-скілс є:

– якісна базова освіта;

– професіоналізм;

– здатність до саморозвитку.

3. Встановлено, що вплив європейських технологій професійного та особистісного розвитку державних службовців на ефективність менеджменту відображається на рівні добробуту населення, а також на ефективності роботи державних службовців.

4. Встановлено складові для впровадження системи ефективного розвитку державного службовця з використанням трансферу європейських технологій в Україні:

– якісне базове навчання;

– вільне володіння державною мовою;

– рівень B2 володіння англійською мовою;

– систематичне підвищення кваліфікації;

– впровадження принципу «навчання впродовж життя»;

– розвиток емоційного інтелекту.

– використання «мережевих університетів».

Кількісну оцінку ефективності трансферу технологій пропонується проводити шляхом детального вивчення динаміки зміни ВВП на душу населення (Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021).

3.2 Удосконалення методики оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій Б та В в контексті їхнього професійного розвитку

Рівень ефективності роботи системи державної служби є ключовою превагою сучасної держави на міжнародній арені. З огляду на це надзвичайно важливим та актуальним є питання оцінювання ефективності роботи державних службовців. Як показали результати проведеного аналізу у більшості випадків у оцінюванні якості роботи кадрів має місце: формалізм, нерозуміння процедури оцінювання, а також неусвідомлення значення цього процесу для професійного та особистісного розвитку персоналу. Отже, не можливо очікувати високого рівня ефективності в їх здійсненні. Запропонована нами удосконалена комплексна методика слугуватиме не тільки як спосіб оцінювання ефективності роботи державних службовців категорій Б та В, але й сприятиме розвитку кадрового потенціалу, формуванню потужного і дієздатного апарату державного управління, становленню професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби (Подольчак, Цигилик, Хім, 2021).

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідженням питань оцінювання ефективності роботи державних службовців займались як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Проблему ефективності роботи державної служби

досліджували такі зарубіжні науковці як Е. Ньюмайєр (Neumayer, 2002), І. Льюфлер (Löffler, 2004), В. Ньюгент (Nugent, 2010) та вітчизняні Д. Павлов (Павлов, 2003), В. Ткачова (Ткачова, 2013), Н. Нижник (Нижник, 2000), В. Саламатов (Саламатов, 2000), Б. Гаврилишин (Гаврилишин, 2009) та ін. Критерії ефективності і результативності роботи державних службовців досліджували О. Бабінова (Бабінова, 2007), Н. Клищ (Клищ, 2002), О. Оболенський (Оболенський, 2005), Р. Білик (Білик, 2001), С. Кнак (Knack, 2003) та ін. (Подольчак, Цигилик, Хім, 2021).

Методики моніторингу та оцінювання ефективності роботи дежавних службовців запропонували І. Артим (Артим, 2003), А. Богородиченко (Богородиченко, 2002), С. Зелінський (Зелінський, 2016; 2017), В. Сорокко (Сорокко, 2012), С. Шевченко (Шевченко, 2015) та ін. Зарубіжний досвід в контексті даної проблеми вивчали (Шатун, 2014), Б. Циганков, Н. Біляєв, С. Кузнєцова, В. Смірнова (Беляев, Кузнецова, Смирнова, Циганков, 2005), М. Лесечко (Лесечко, 2011) та ін.

Проте специфічність українських умов державотворення, невизначеність і нестабільність політичної ситуації не дозволяють повною мірою перенести західні теорію і досвід на український ґрунт.

У працях вітчизняних та зарубіжних науковців щодо проблеми оцінювання ефективності роботи державних службовців переважає фрагментарний підхід. Впровадження єдиної системи оцінювання сприятиме отриманню точних, об’єктивних та неупереджених оцінок ефективності роботи державних службовців. Незважаючи на достатньо велику кількість наукових праць з питань оцінювання діяльності державних службовців, існуючі системи оцінювання є вузькоспрямованими або досить заплутаними, що знижує результативність їх застосування. До того ж, сьогодні в Україні спостерігається низький рівень імплементації розробленого методологічного забезпечення оцінювання державної служби (Подольчак, Цигилик, Хім, 2021).

Починаючи з 1 травня 2016 року — з часу, коли набрав чинності Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу», робота

держаних службовців оцінюється щорічно за кінцевими результатами, а не за кількістю часу чи зусиль, витрачених на їх досягнення. Необхідність та порядок оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій Б та В прописана у:

- Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» зі змінами від 23 серпня 2017 року № 640 (Кабінет Міністрів України, 2017);
- Розпорядженнях Кабінету Міністрів України від 11.12.2019 № 1267 «Про затвердження типових завдань, ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2020 рік» та № 1268 «Про затвердження завдань, ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністреств, на 2020 рік» (Кабінет Міністрів України, 2019b);
- Методичних рекомендаціях щодо визначення результатів службової діяльності державнихслужбовців, які займають посади державної службикатегорій «Б» і «В, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 29 серпня 2018 року № 208-18 зі змінами, затвердженими наказом у 2019 році (Національне агенство України з питань державної служби, 2018a).

Згідно існуючих методичних рекомендацій, постанов та розпоряджень оцінювання ефективності роботи державних службовців слід проводити раз у рік. Учасники оцінювання: державний службовець, керівник, суб'єкт призначення, служба управління персоналом. Причому, завдання і ключові показники ефективності для держслужбовців категорії Б та В рекомедується розробляти з урахуванням форми, вказаної у додатку 7 до Постанови Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 591 (Кабінет Міністрів України, 2019c). При цьому у додатку не вказані ці показники. Їх рекомендується

самостійно розробляти керівникам за участі державних службовців, які проходять оцінювання. Служба управління персоналом здійснює організаційну та консультативну роботу при проведенні оцінювання (Подольчак, Цигилик, Хім, 2021).

Слід зауважити, що державний службовець самостійно заповнює форму за результатами своєї роботи у розрізі кожного виконаного завдання та строку виконання. Після цього її читає керівник і проводиться оціночна співбесіда у усній формі. За її результатами визначається потреба у додатковому професійному навчанні і безпосередній керівник разом з керівником структурного підрозділу визначають оцінку діяльності державного службовця:

- негативну;
- позитивну;
- відмінну.

У Постанові також вказано, що оцінювання проводиться з виставленням балів згідно додатка 8 з виставленням балів від 0 до 4. Спрощено це можна представити так:

0 – при невиконанні завдання;

1 – часткове виконання завдання без професійного підходу;

2 – завдання виконано з порушенням встановлених строків;

3 – завданя виконано своєчасно, результат можна повною мірою використати у роботі;

4 – завдання виконано своєчасно на вискому професійному рівні з внесенням пропозицій у документи щодо їх удосконалення.

Саме за результатами проведеного оцінювання приймається рішення щодо преміювання, встановлення надбавок та просування службовою драбиною. За рішенням керівника оціночна співбесіда може і не проводитися, особливо в тих випадках, коли у об’єкта оцінювання не виникають претензії щодо виставлених балів. Якщо оцінка роботи держслужбовця негативна – оціночна співбесіда є обов’язковою.

Ця система оцінювання є не досконалою, оскільки:

- займає дуже багато часу, який можна було б витратити ефективніше;

- не всі ключові показники ефективності роботи держслужбовця, які до речі, визначаються його керівником індивідуально і можуть суттєво відрізнятися у різних регіонах, є вимірюваними у кількісному значенні – на практиці для більшості виставляється оцінка «виконано» чи «не виконано», зрідка – «відмінно», «позитивно» чи «негативно», що також відображає результати діяльності держслужбовця досить розпливчасто, адже відмінно завдання можна виконати з максимальною ефективністю, а можна – із середньою. Крім цього, різниця між 3 і 4 балами на практиці дуже спірна, адже де-факто існують такі види робіт державного службовця, які не передбачають внесення пропозицій щодо удосконалення у існуючі документи;

- оціночна співбесіда вносить елемент суб'єктивізму та не завжди відображає реальний стан речей;

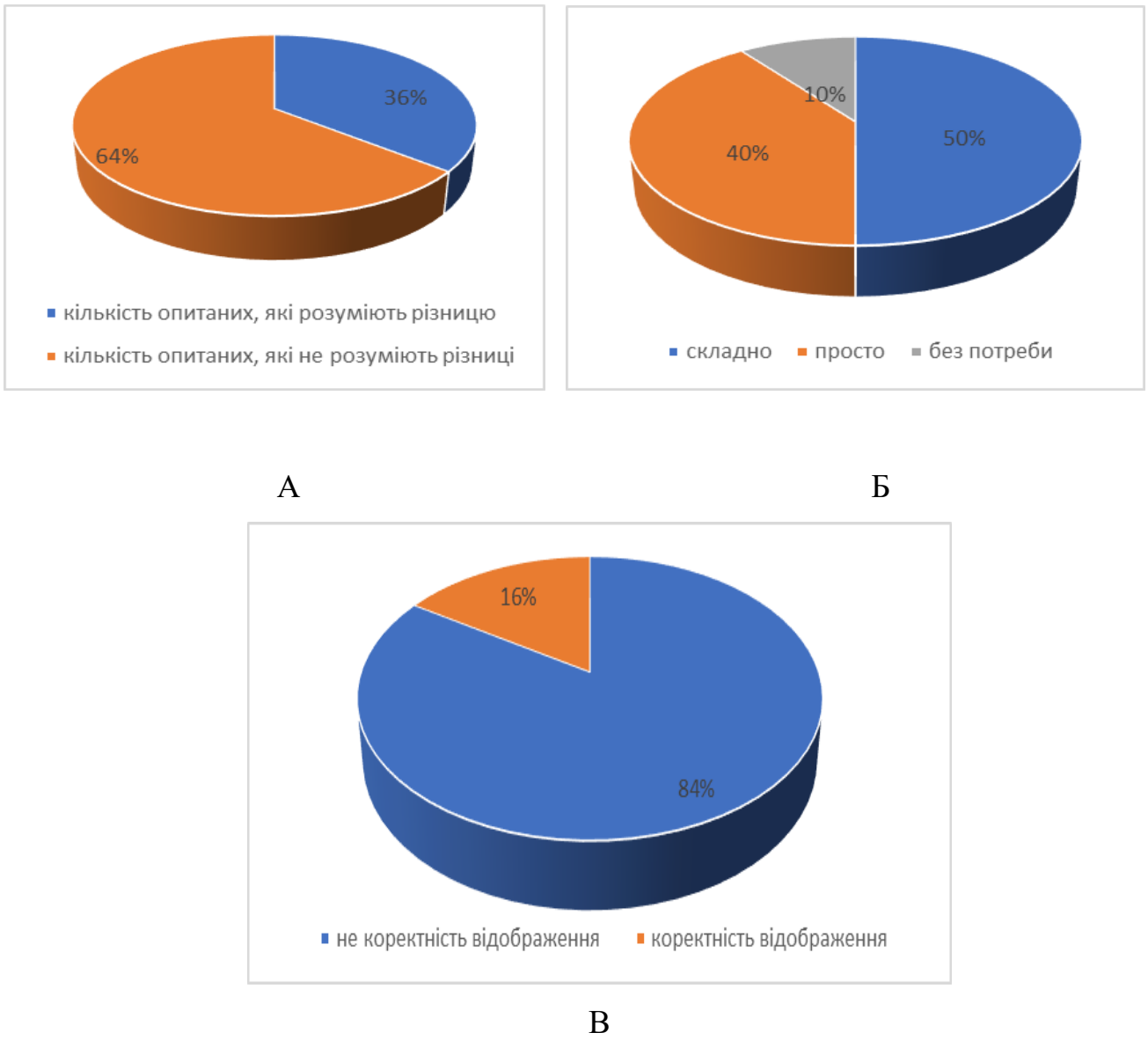
- більшість державних службвців не розуміють різницю між поняттями «результативність» та «ефективність»;

- результати не можливо перевести у площину європейського оцінювання ефективності діяльності державної служби для визначеня індексу InCiSE.

Зазначене вище підтверджується останіми даними опитувань, проведених Національним агенством України з питань державної служби та аналізом актуальних літературних джерел (Беляєв, 2018).

На рис. 3.5 графічно представлено результати опитування, проведеного НАДС у лютому 2018 р. 530 держслужбовців, які працюють по всій території України: з них 44 % представляли місцеві державні адміністрації, 27 % — центральні органи виконавчої влади і їх територіальні управління, а 29 % — інші органи влади (Щорічне оцінювання державних службовців, 2018). Вражаючим є той факт, що 36% опитаних вказали, що не розуміють різницю між поняттями «результативність» та ефективність (рис. 3.5, а). На рис. 3.5, б показано, наскільки складно було визначити показники ефективності: складнощі виникли у 50 % опитаних, а ще 10% взгалі зазначили, що ці показники є абсолютно не потрібними.Тільки 16% згідні з тим, що показники

повністю відображають результативність роботи державного службовця (рис. 3.5, в) (Подольчак, Цигилик, Хім, 2021).



А Б

В

Рис. 3.5 Результати опитування, проведеного НАДС у лютому 2018р.:

а – розуміння різниці між поняттями «результативність» та «ефективність»; б – визначення показників ефективності; в - коректність відображення показниками результативності роботи державного службовця.

Примітка: Сформовано автором підставі (Щорічне оцінювання державних службовців: сприйняття сьогодні і що знадобиться завтра, 2018)

Відповідно до результатів опитування, проведеного НАДС у червні 2018 р. серед 259 працівників служб управління персоналом державних органів встановлено, що 68,4% респондентів потребують додаткових роз'яснень щодо

процедури оцінювання ефективності діяльності (Національне агенство України з питань державної служби, 2018b). При цьому, за результатами опитування, проведеного НАДС у листопаді 2018 р. вже серед 400 працівників служб управління персоналом державних органів встановлено, що 74,8% використовують для оцінювання результативності діяльності «Методичні рекомендації щодо визначення результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій Б та В», і 72,8% - «Методичні показники щодо визначення ключових показників результативності ефективності та якості службової діяльності державних службовців цих же категорій» (Національне агенство України з питань державної служби, 2019a).

Крім цього, недосконаліть методики оцінювання визнало і керівництво НАДС, тому у публічному звіті його голови – Олександра Стародубцева за 2019 рік, а саме - планах діяльності на майбутнє значиться про необхідність впровадження системи оцінювання діяльності державних службовців з чіткими показниками ефективності до 2021 р. (Національне агенство України з питань державної служби, 2019b). Тому вкрай необхідним є удосконалення існуючої системи оцінювання результативності та ефективності діяльності держслужбовців (Подольчак, Цигилик, Хім, 2021).

В якості основи запропонованого нами удосконалення покладено показники найважливіших функцій (табл. 3.6) і атрибутів (табл. 3.7) державної служби, які використовуються для розрахунку міжнародного індексу ефективності державної служби, який був розроблений у 2017 р. за сприяння Оксфордського університету, Інституту урядування та публічної служби Великої Британії, Фонду відкритого суспільства (International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index, 2017).

Складовими такого оцінювання мають бути об’єктивна самооцінка державними службовцями результатів своєї діяльності та обов’язкова оцінка безпосереднього керівника, яка має спиратися на стандартизовані критерії якості з урахуванням європейського досвіду. Крім цього, необхідно виключати

вплив такого суб'єктивного фактора, як ступінь особистого відношення до підлеглого. Адже не рідкісними є випадки, коли керівник допускає мобінг стосовно підлеглого як зі своєї сторони, так і зі сторони інших працівників. Це може бути спричинено його політичними та життєвими поглядами, зовнішнім виглядом, типом характеру тощо (Подольчак, Цигилик, Хім, 2021).

Таблиця 3.6

Основні функції державної служби, які використовуються для розрахунку міжнародного індексу її ефективності

Функція		Складові
Централізовані функції	Формування політики	Напрямки: якість консультацій з політичних питань, роль державного службовця у формуванні стратегічних напрямків політики, узгодження позицій між урядовими органами, контроль за запровадженням політики.
	Фіскальний та фінансовий менеджмент	Елементи: Оцінювання та експертиза економічних процесів, середньострокове бюджетне планування і складання бюджету з огляду на результати діяльності.
	Регулювання	Включає об'єднання технології, способу застосування та якості оцінки регуляторного впливу, включення в процес стейкхолдерів.
	Управління кризами та ризиками	Складається з управління ризиками, їх моніторингу, інформування суспільства, міжнародної співпраці і регулювання ризиків, оцінювання кризи та наслідків їх виникнення.
Функції підтримки	Управління людськими ресурсами	Включає знання, вміння та порядність кандидатів на посади державної служби, а також спроможність держави знайти та втримати талановитих та компетентних людей
	Закупівлі	Обґрунтування: державні закупівлі в середньому становлять 15 і більше % від ВВП країни, тому потребують управління. Вона може зменшити витрати і оптимізувати контракти, а це дозволить підвищити ефективність роботи державних установ і організацій.
	Інформаційні технології	Окреслює міру використання цифрових технологій посадовцями для підвищення продуктивності праці та більш гнучкого її режиму.
	Фінанси	Забезпечення проведення керованих та швидких фінансових операцій, зокрема, за рахунок узгодження фінансування з бізнес-стратегією та задоволеністю державних службовців фінансовою підтримкою.
Функції прямої взаємодії	Ефективність адміністрування податків	Оцінюється результативнісю постійних платежів, зручністю їх проведення та рівнем якості електронного забезпечення.
	Ефективність управління соціальною безпекою	Залежить від співвідношення адмінітративних витрат та соціальних виплат.
	Цифрові послуги	Залежить від достаньої соціальної орієнтованості та персоналізації послуг, прозорості сервісів, легкості міжнародної мобільності та досконалості системи інфраструктури.

Примітка: Сформовано та удосконалено автором на підставі (International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index, 2017)

Таблиця 3.7

Основні атрибути державної служби, які використовуються для розрахунку міжнародного індексу її ефективності

Атрибут	Складова
Відкритість	Ступінь та якість консультацій, взаємодія з суспільством, легкість та прозорість механізмів оскарження урядових рішень, доступ та повнота урядової інформації, доступ до законодавства та інформаційні права і свободи громадянина.
Доброчесність	Включає шість показників: рівень сприйняття корупції, дотримання правил та процедур, професійна етика, справедливість та незалежність, прагнення служити суспільству і державі та дієві процеси, що спрямовані на забезпечення доброчесності держслужбовців та попередження конфлікту інтересів.
Компетентність	Включає освітній рівень та професіоналізм.
Інклюзивність	співвідношення чоловіків та жінок – державних службовців та залученння представників етнічних і релігійних меншин.

Примітка: Сформовано автором на підставі (International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index, 2017)

Крім цього, незважаючи на велику кількість галузевих та функціональних спеціалізацій структурних підрозділів та окремих посад, праця в державному органі висуває низку вимог до загальної базової професійної підготовки, рівня IQ, етики поведінки, ділових якостей та специфічного державницького менталітету службовців. У розвинутих країнах це прописано у обов'язкових вимогах до громадян, які можуть претендувати на посаду державного службовця пеної категорії. Причому, професійність службовця знаходиться на рівні з дотриманням «кодексу поведінки», адже саме він повинен демонструвати «еталон поведінки» (Подольчак, Цигилик, Хім, 2021).

Просування кар'єрною драбиною, встановлення надбавок та доплат повинно бути підтвердженим високою ефективністю роботи, а не приналежністю до певної партії чи сімейного клану. Працівники державної служби старшого віку повинні вільно користуватися сучасними інформаційними технологіями та бути на «ти» з напрямком електонних послуг, адже без цього не можлива подальша ефективна робота. Більше того, необхідність додаткового навчання і підвищення кваліфікації повинні бути

обгрунтованими та доцільними, а не «тому що так треба». Тільки в такому разі бюджетні кошти на державне управління використовуватимуться з розумом, працівники будуть вмотивованими у професійному та особистісному розвитку та любитимуть свою роботу. При цьому абсолютно зникне невдоволення щодо несправедливості проведеного оцінювання і наступних кроків у вигляді грошового заохочення (Подольчак, Цигилик, Хім, 2021).

Для уніфікації ключових критеріїв ефективності діяльності всіх державних службовців категорій Б та В необхідно поділити за характером праці на технічних виконавців, спеціалістів і керівників. Кожному з них слід призначити ключові показники ефективності – тобто наскільки ефективно досягаються поставлені цілі у виконанні завдань (табл. 3.8 та табл. 3.9).

Таблиця 3.8

Рекомендовані критерії ефективності технічних виконавців та спеціалістів

Критерій ефективності	Індивідуальна оцінка (максимум – 50 балів)	Оцінка керівником (максимум – 50 балів)
Якість виконання завдань	10	10
Своєчасність та оперативність виконання завдань	10	10
Інтенсивність праці, раціональне використання робочого часу	10	10
Самостійність у виконанні завдань	5	5
Використання інновацій у роботі	5	5
Дотримання професійної етики	5	5
Виконання додаткових завдань (у випадку відсутності іншого працівника), підвищення кваліфікації, стажування	5	5

Примітка: Складено та сформовано автором на підставі табл. 3.6 та 3.7

Таблиця 3.9

Рекомендовані критерії ефективності керівників

Критерій ефективності	Індивідуальна оцінка (максимум – 50 балів)	Оцінка керівником (максимум – 50 балів)
Якість контролю виконання завдань	5	5
Своєчасність та оперативність видання та контролю за виконанням завдань	5	5
Інтенсивність праці	5	5
Використання інновацій у роботі	10	10
Надання пропозицій щодо оптимізації роботи підлеглих та підрозділу в цілому	10	10
Додаткові обов'язки, підвищення кваліфікації, стажування	5	5
Дотримання професійної етики	10	10

Примітка: Складено та сформовано автором на підставі табл. 3.6 та 3.7

Удосконалена методика проведення оцінювання наступна:

1.Завдання діяльності не прописуються конкретно, оскільки в багатьох випадках зробити це надзвичайно складно і займає багато часу, крім цього, у посадових інструкціях і так чітко прописані всі обов' язки. Замість цього в кінці кожного кварталу працівник і безпосередній керівник заповнюють таблицю, в якій виставляють усереднені бали критеріїв ефективності за всі завдання.

Якщо бали суттєво відрізняються між собою у присутності керівника структурного підрозділу проводиться співбесіда, у якій він, замість безпосереднього керівника, приймає кінцеве рішення про висталення балів.

2. В кінці року усі 4 таблиці за квартали зводяться відділом управління персоналом до єдиної таблиці. Результати індивідуального оцінювання та оцінювання керівником показників ефективності сумуються за кожний квартал, а за рік обчислюються за принципом середнього арифметичного.

3. За результатами річного оцінювання видається наказ, копія якого зберігається у особовій справі працівника. Крім цього, виноситься рішення

щодо можливості встановлення надбавок та доплат та проведення подальшої оцінки для вирішення доцільності внесення в кадровий резерв чи просування кар'єрною драбиною. Можливість встановлення доплат розглядається при досягненні сумарного показника ефективності 80 балів, причому їх розмір повинен збільшуватися пропорційно із збільшенням цього показника.

Витрати часу на проведення такого оцінювання зменшуються на 45-50% завдяки чітко прописаним показникам ефективності, їх універсальності для всіх напрямків діяльності державних службовців, а також суттєвому зменшенню їх кількості (особливо для керівників). Крім цього, завдяки застосуванню запропонованої уосконаленої системи оцінювання показників ефективності забезпечується дотримання всіх SMART-критеріїв, прописаних у Методичних рекомендаціях, затверджених наказом НАДС від 27.11.2017 р. № 237: конкретність, вимірюваність, досяжність, доцільність, обмеженість в часі (Подольчак, Цигилик, Хім, 2021).

При позитивному рішенні щодо можливості просування кар'єрною драбиною проводиться додаткова оцінка професійних та особистих якостей працівника. Для цього проводиться:

1. Незалежне тестування державного службовця на премет знання законодавства та професійних знань, що стосується його безпосередньої роботи та суміжних областей з оцінкою від 0 до 100 балів.

2. Психологічні тести для визначення лідерських якостей та психотипу особистості з оцінкою від 0 до 100 балів. Найвийщий бал - психотип сангвініка та змішані психотипи, у яких він присутній. Це пояснюється необхідністю забезпечення адекватної реакції державного службовця у якості керівника на стресові ситуації та прийняття максимально виправданих рішень у короткі строки.

Після цього на шкалу від 0 до 100 балів переносяться результати: оцінки показників ефективності (за рік); професійних знань та результатів психологічних тестів. Якщо результати попадають в область від 90 до 100 балів

– тоді держаний службовець рекомендується на підвищення, від 76 до 89 балів – на внесення у кадровий резерв (Подольчак, Цигилик, Хім, 2021).

Таким чином, можна побудувати модель цінностей та навиків сучасного держслужбовця, які необхідні для його успішної роботи та просування кар'єрною драбиною (рис. 3.6).

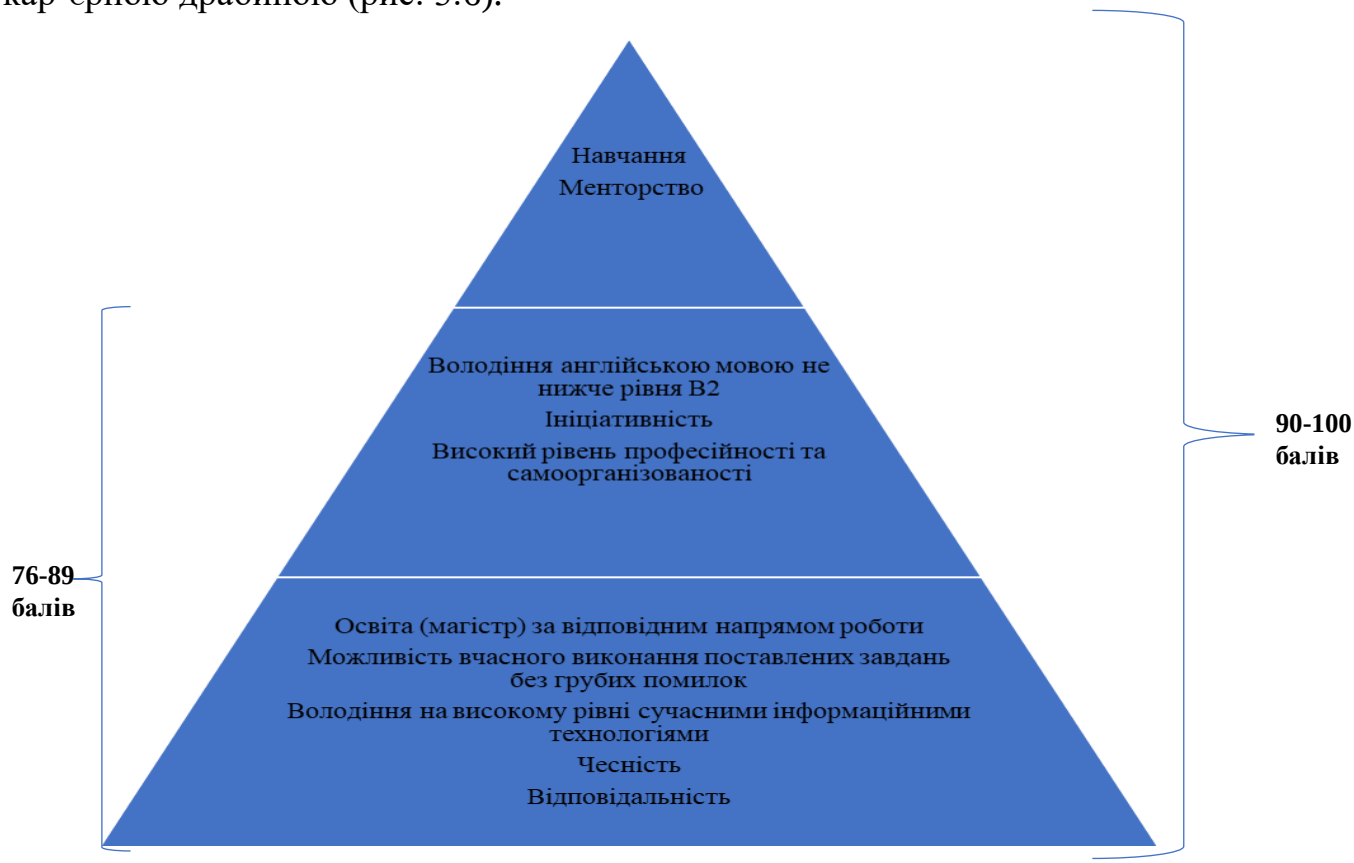


Рис. 3.6 Модель цінностей та навиків сучасного держслужбовця, які необхідні для його успішної роботи та просування кар'єрною драбиною

Примітка: Складено та сформовано автором на підставі табл. 3.8 та 3.9

Як видно, з рис. 3.1 основою для успішної роботи сучасного держслужбовця є освіта, вміння вчасно виконувати поставлені завдання без грубих помилок та такі особисті якості як відповідальність та чесність, а також володіння на високому рівні засобами та програмами для передачі інформації та комунікації. Наступною групою, яка є необхідною для просування кар'єрною драбиною є володіння англійською мовою на рівні, достатньому для побутового та професійного спілкування, а також листування та читання. Крім цього, у держслужбовця повинні бути такі якості як ініціативність та навики

тайм-менеджмнту, адже, якщо він не може ефективно організувати свою роботу, то і інших також не зможе організувати. І третя група якостей – здатність до навчання та менторства протягом життя, адже сучасний світ надзвичайно мінливий, тому необхідно не тільки передавати свої знання, але і здобувати нові (Подольчак, Цигилик, Хім, 2021).

Якщо сказане вище записати математично, це набуде вигляду:

$$M = \sum k_i \cdot X_i \,, \quad (3.2)$$

де М – можливість просування кар'єрною драбиною;

k_i–коефіцієнт важливості показника для підвищення можливості просування кар'єрною драбиною, причому він стає більшим в залежності від рівня показника у піраміді. Для показників: освіта, володіння на високому рівні сучасними інформаційними технологіями, чесність, відповідальність $k_i=0,5$. Для показників: володіння англійською мовою не нижче рівня В2, ініціативність, високий рівень професійної та самоорганізованості $k_i=1$. Для показників: навчання, менторство $k_i=2$. Такий розив у коефіцієнтах підкреслює ступінь важливості показників цінностей та навиків для просування кар'єрною драбиною.

X_i – показник цінностей та навиків. Для основи піраміди (рис. 3.6) максимальний $X_i=30$ для кожного показника, оскільки це є «musthave» для якісної роботи держслужбовця. Для середини піраміди максимальний X_i для рівня володіння англійською мовою та високого рівня професійності та самоорганізованості становить 5, а для ініціативності $X_i=3$. Для найвищого рівня піраміди максимальний показник $X_i=2,5$.

Таким чином за цією формулою кожний державний службовець зможе експрес-методом оцінити свої шанси на просування кар'єрною драбиною без проведення оцінювання ефективності його роботи керівництвом (Подольчак, Цигилик, Хім, 2021).

Так, удосконалена методика оцінювання показників ефективності роботи державних службовців категорій Б та В забезпечить максимальну прозорість та неупередженість процедури, на 40-50% скоротить витрати часу на її проведення

та максимально наблизить Україну до європейських стандартів у даній галузі. Крім цього, запропонована нами удосконалена система дасть можливість виділити основні компетентності та професійно необхідні якості сучасного для чітко визначених категорій державних службовців та дозводить експрес-методом оцінити можливості просування державного службовця кар'єною драбиною, що слугуватиме дороговказом для професійного та особистісного розвитку. Запропонована методика сприятиме формуванню оптимальної системи оцінювання ефективності державного управління з урахуваням європейського досвіду та історично-складених традицій, а також створенню інституційних засад для формування ефективної політики державного управління відповідно до сучасних економічних реалій і потреб суспільства (Подольчак, Цигилик, Хім, 2021).

3.3. Поведінкова модель оцінювання особистісного розвитку державних службовців

Державна служба як соціально-правовий інститут займає особливе місце в досягненні загальнонаціональних цілей і відіграє важливу роль у механізмі управління державою. Для виконання своїх професійних обов'язків державний службовець повинен не тільки володіти професійними знаннями, але мати певний набір поведінкових рис і особистісних якостей, необхідних для здійснення професійної діяльності. Поведінка державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування має забезпечувати довіру суспільства до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування (Національне агенство України з питань державної служби, 2016).

Як зазначалось у розділі І, поведінка державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування ґрунтується на принципах державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, визначених Законами України «Про державну службу» (Верховна Рада України, 2021a). І «Про службу в органах місцевого самоврядування» (Верховна Рада України, 2021c), а

також загальних вимогах до поведінки цих осіб, визначених Законом України «Про запобігання корупції» (Верховна Рада України, 2021b). Дотримання усіх цих правил та вимог державними службовцями напряму пов’язана з рівнем ефективності їхньої роботи (Хім, Білик, 2021).

Взаємозв’язок громадянина з державним службовцем потребує урегулювання поведінки публічного службовця. В умовах повномасштабної інтеграції до європейських стандартів це питання стає осердям подальшого розвитку державної служби зокрема і публічної служби загалом.

Тривалий час домінуючим підходом до аналізу поведінки державних службовців було припущення про їх раціональність. Проте емпіричні дослідження накопичували все більше свідчень про те, що для державних службовців характерною є наявність систематичних відхилень від раціональної поведінки в процесі прийняття рішень. Їх врахування є важливим для державотворчих процесів та для кожного громадянина зокрема. Застосування поведінкового аналізу значною мірою забезпечить виявлення загрози неетичної поведінки державних службовців, що зумовило необхідність проведення цього дослідження (Хім, Білик, 2021).

Вперше про аналіз поведінки людини згадується в ранніх теоріях біхевіоризму. Засновником «класичного», психологічного біхевіоризму вважають американського психолога Д. Вотсона. Вчений вперше згадує про поведінку у 1913 році у своїй статті «Psychology as the Behaviorist Views It» (Watson, 2013), яку інколи називають «Маніфестом біхевіоризму». Поведінка, як психологічне явище пов’язана із працями Б. Скінера (Skinner, 1938), Р. Коуза (Coase, 1937, 1960, 1988). Е. Доунса (Downs, 1957b), Дж. Бьюкенена (Buchanan & Tullock, 1962) та М. Олсона (Olson, 1965), де описуються реакції поведінки людей. Тому з початку 50-х років минулого століття поступова трансформація теорії біхевіоризму у комплексне поняття поведінки та методів її аналізування, що пізніше матимуть місце в сферах державного та корпоративного управління, фінансах, економіці, стратегічному плануванні, оборонній політиці тощо. На початку 70-х років методи аналізування поведінки цієї теорії встигли

проникнути у інструментарії економіки та політичної науки. У 90-х роках минулого століття американським економістом Р.Талером було розроблено модель аналізу поведінкових механізмів лібертаріанського патерналізму, котра відкрила великі можливості для підвищення ефективності при розробці та реалізації державних політик (Taler, 2008).

Питання визначення рівнів розвитку особистісних властивостей і якостей розглядаються в роботах О. Плєшакової, К. Озиміної (Плешакова та Азимина, 2016), С. Л. Рубінштейна (Рубинштейн, 1998) та ін. Спробу пов'язати наявний досвід дослідження людини в праці з деякими новими для психології праці проблемними питаннями, що стосуються, зокрема, поведінки зробили Н. Пряжников на О. Пряжникова (Пряжников та Пряжникова, 2009). Роботи цих учених утворили необхідну методологічну базу, але в той же час багато аспектів проблеми поведінки державних службовців та медодів її аналізу потребують додаткових досліджень (Хім, Білик, 2021).

У науковій літературі з питань державної служби та державного управління (С. Дубенко, Т. Желюк, В. Малиновський, Ю. Оболенський) представлені проблеми відповідності поведінки державного службовця його обов’язкам. О.Оболенський, розглядає поведінку державних службовців і її формування в контексті державної служби як культурного інституту суспільства (Оболенський, 2003).

Експериментальний аналіз поведінки державних службовців, шляхом визначення виду нематеріальних мотивів досліджено у працях Малімон Л. (Малімон, 2013). Поведінковий підхід до лідерства на державній службі розкрито у праці Литвиновського Є. та Литвиновської І. (Литвиновська І., Литвиновський, 2021).

На сьогодні поведінковий аспект ефективності роботи державних службовців у дослідженнях вітчизняних науковців недостатньо розкрито, існуючі практики здійснення реалізації та розробки моделей поведінки державних службовців не відповідають вимогам часу та є методологічно застарілими. Крім того, в Україні відсутня нормативно-правова база, яка б

могла регулювати використання поведінкових механізмів у сфері управління державою, що і обумовлює актуальність цієї проблеми (Хім, Білик, 2021).

До того ж, специфічність вітчизняних умов державотворення, невизначеність і нестабільність політичної ситуації не дозволяють повною мірою перенести західні теорії і досвід на український ґрунт, проте сприяють науковому пошуку розроблення і впровадження вітчизняної моделі застосування механізмів поведінкового аналізу державних службовців.

Усвідомлення практичної значущості розв'язання проблеми формування ефективного державного управління орієнтує на подальший пошук не тільки теоретичного підґрунтя, а й практичних рекомендацій щодо адаптації поведінкових механізнів державного службовця до сучасних українських реалій (Хім, Білик, 2021).

Уся професійна діяльність державного службовця може бути зведена до двох основних характеристик: 1) система цінностей, які відстоюються та утверджуються в суспільстві; 2) спеціальні уміння та знання, а також особисті риси характеру, які притаманні представникам певної професії. «Вирішальним для успіху всіх державних установ, їх інструментів є професійний та етичний рівень державних службовців», – наголошує професор О. Люхтерхандт, – даючи експертну оцінку Концепції адміністративної реформи в Україні. «Усе залежить від їх готовності та здатності уявляти себе на службі «не володарями», а слугами і розпорядниками загальних громадянських та державних інтересів і відповідним чином підпорядковувати їм свої приватні інтереси і потреби» (Люхтерхандт, 1999).

Професійна етика державних службовців, як основна частина соціальної моральної конструкції, позитивно впливає на стабільний розвиток соціальної економіки та політики.

Побудова професійної етики державних службовців є визначальним для їх власного розвитку. Робота державних службовців та урядових відомств має ставати більш прозорою та справедливою, а також посилено покарання за

корупційну поведінку державних службовців. Для кар'єрного розвитку державних службовців вигідно встановлювати належну професійну етику.

Саме застосування інноваційних методів сприяння мотивації впливатиме на розвиток державного службовця як особистості, так і державної служби загалом. З цією метою в дослідженні пропонується застосування методів поведінкового аналізу. Кінцевою метою поведінкового аналізу є встановлення та підвищення соціально важливої поведінки у роботі державних службовців. Застосований аналіз поведінки може допомогти основним дослідникам у розробці зовнішньо валідних експериментів і тим самим посилити теоретичне значення базових досліджень для розуміння поведінки державних службовців. Прикладні дослідження з людьми, спрямовані на культурно важливі проблеми, допоможуть покращити імідж державної служби в Україні та мінімізувати ряд ризиків (н.п., корупційних), які можуть спричинити до послаблення довіри до державних інститутів. Архітектура і логіка дослідження вибудована з позиції аналізу поведінки державного службовця за різними критеріями, методологія визначення яких представлена нижче і полягає у визначенні пріоритетності видів нематеріальних мотивів за окремими напрямками із вказанням вікової структури державних службовців (Хім, Білик, 2021).

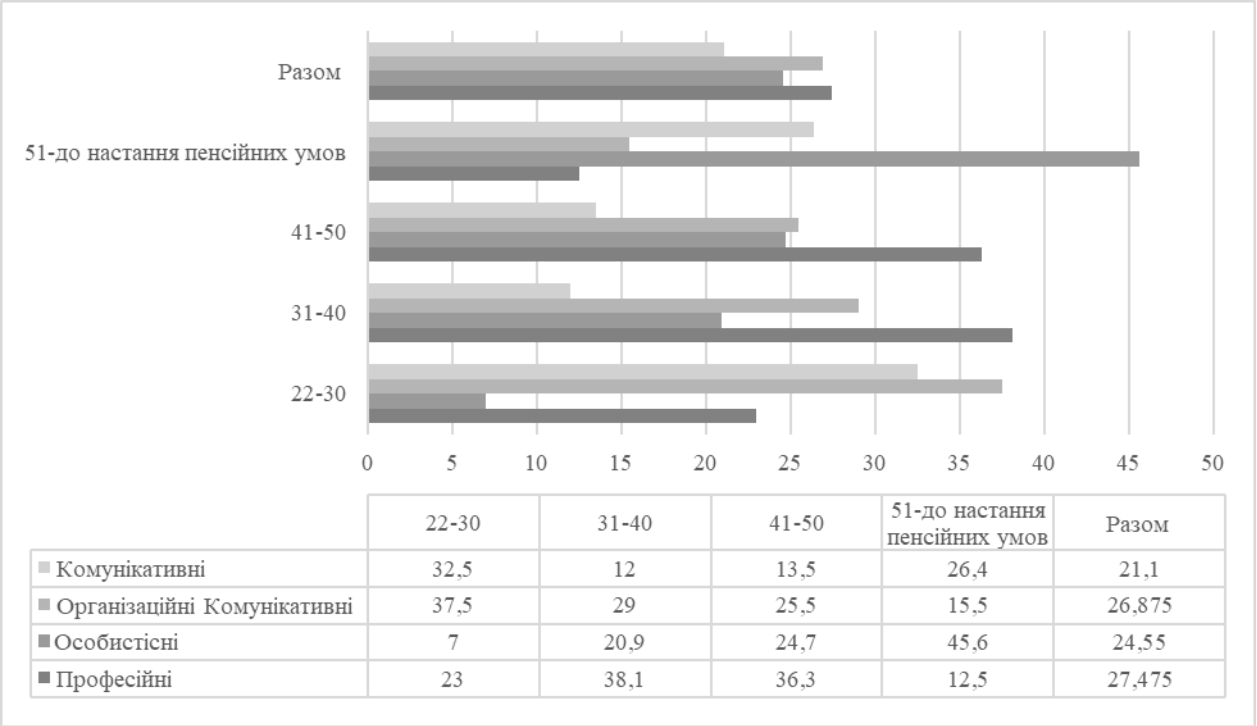
Результатом емпіричного дослідження стала побудова моделі визначення виду нематеріальних мотивів, що формує основу для поведінкового аналізу державних службовців і включає експериментальний аналіз їхньої поведінки шляхом визначення пріоритетів для різних вікових груп. На рис. 3.8 представлено модель використання експериментального методу поведінкового аналізу, застосовуваного для можливості визначення впливу на поведінку державних службовців нематеріальної мотивації (Хім, Білик, 2021).

Рис. 3.8 Модель визначення виду нематеріальних мотивів які впливатимуть на поведінку державних службовців

Примітка: удосконалено та сформовано автором на підставі (Колот, 1998); Бондар, 2013; Литвинчук, 2021)

Саме в розрізі надання державними службовцями послуг, нематеріальна мотиваціє відграє ключову роль, адже це полегшить аналіз поведінки державного службовця.

Зазначена модель застосування експериментального методу поведінкового аналізу державних службовців була реалізована шляхом внесення її в опитуванні через Google Форми і спрямована на періодичний внутрішній аудит із виявленням пріоритетів серед запропонованих нематеріальних мотивів за основними групами, а також і за окремими напрямками із вказанням вікової структури державних службовців. Результати структури нематеріальних мотивів подано на рис. 3.9.



	22-30	31-40	41-50	51-до настання пенсійних умов	Разом
Комунікативні	32,5	12	13,5	26,4	21,1
Організаційні Комунікативні	37,5	29	25,5	15,5	26,875
Особистісні	7	20,9	24,7	45,6	24,55
Професійні	23	38,1	36,3	12,5	27,475

Рис.3.9. Аналіз пріоритетів за віковою структурою державних службовців

Примітка: Складено та сформовано автором на підставі

Модель визначення виду нематеріальних мотивів

Примітка: сформовано автором на підставі (Дослідження організаційної культури державної служби України: 2020. «Державна служба в Україні: ваша точка зору», 2020; Соколовський, 2009; Бондар, 2006; Ярмистий, 2021; Колодницька, 2017)

Таким чином, для мінімізації представлених на рис. 3.8 ризиків за допомогою виділення основних видів нематеріальних мотивів слід враховувати і вікову структуру державних службовців, що дасть можливість раннього подолання настання ризиків.

Наступним напрямком у пропонованій методиці є більш глибший аналіз чинників, які впливають на поведінку державних службовців. Існують певні психологічні процеси та механізми формування неетичної поведінки державних службовців, в яких мотиваційна боротьба та психологічний дисбаланс є двома ключовими психологічними станами (Хім, Білик, 2021).

Неетична поведінка державних службовців полягає у постійній психологічній деструкції через професійну етику, закони та правила. Психологічна боротьба з неетичною поведінкою часто займає більше часу, ніж інші загальні способи поведінки. Після психологічної боротьби державні службовці відчуватимуть психологічний дисбаланс через різницю між фактичним та очікуваним рівнем. Якщо цей психологічний дисбаланс не вдається стримати, державні службовці формують неправильну психологічну мотивацію, яка сприяє розвитку корупції. Неетична поведінка, така як корупція державних службовців, принесла суспільству нестабільність та дисгармонію (Хім, Білик, 2021).

Корупційні заходи та мотивація є взаємозалежними, оскільки недостатня мотивація часто зумовлює недобросовісну поведінку державного службовця, що ставить під загрозу розвиток свідомої правової держави (Хім, Савчук, 2019).

На рисунку 3.10 представлено основні причини корупції серед державних службовців.

Рис.3.10 Причини корупції серед державних службовців

Примітка: Складено та сформовано автором на підставі (Dongye, & Shun, 2020)

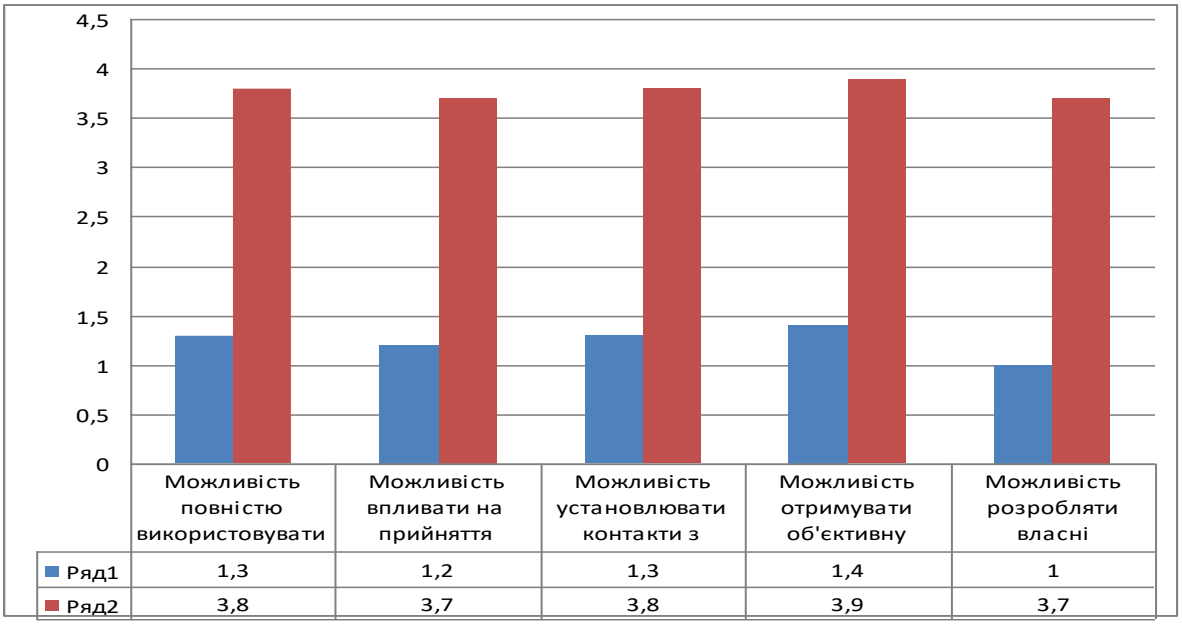
Важливим для розвитку державного службовця є мотивація на початку роботи в державній службі, що дасть можливість запобігти неетичній поведінці державних службовців та мінімізувати корупційні ризики. Так, у Додатку З пропонуємо перелік питань з варіантами відповіді, які визначатимуть напрям поведінки державного службовця.

У поєднанні поведінкового аналізу державних службовців та результатів практичного дослідження професійної етики державних службовців легко виявити та нейтралізувати внутріорганізаційні ризики. Слід наголосити на дослідженні особистості та моралі при прийомі на роботу державних службовців для побудови професійної етики державних службовців, а також проводити планомірне та організоване навчання з професійної етики. Слід посилити керівництво професійними цінностями та професійною мотивацією державних службовців, щоб виявити і ліквідувати неетичні професійні цінності, такі як індивідуалізм, прагнення збагатитися нелегально та бюрократія. Норми професійної поведінки та професійні ролі молодих державних службовців повинні культивуватися шляхом трудової практики, щоб під контролем мас та суспільства можна було вибудувати належну професійну етику. Також необхідно врахувати і пріоритетність нематеріальних мотивів для інших вікових груп державних службовців, що дозволить задовольнити їхні психологічні потреби, що сприятиме формуванню траєкторії їхньої поведінки (Хім, Білик, 2021).

Одним з основних, найважливіших чинників ефективної діяльності державного службовця є бажання і готовність виконувати свої обов'язки. Що стосується розумової праці, то ця проблема досі залишається нерозкритою, що зумовлює необхідність використання окремих методик дослідження. Тому пропонується використаня методики «Шкала можливостей і потреб» та «Оцінка ділових якостей», які застосовуються мережею продуктивного мислення The Performance Thinking Network - глобальною спільнотою людей та організацій. Ці методи поведінкового аналізування сприяють розумінню,

комунікації та покращенню людської діяльності (The six boxes model, 2021). Так, було виявлено основні поведінкові характеристики, які мають прямий вплив на ефективність роботи державних службовців та було застосовано ці характеристики як оптимальні практичні рішення. Практичне дослідження поведінки державних службовців проводилося в період з жовтня 2020 року по квітень 2021 року. У дослідженні взяли участь 46 державних службовців, які навчаються на базі Національного університету «Львівська політехніка» (керівники – 6 осіб, помічники, радники – 14 осіб, фахівці – 26 осіб). Після завершення процесу відбору співробітників на конкретну посаду, було визначено шкали можливостей і потреб (The six boxes model, 2021). Провівши опитування було виявлено різницю між результатами до і після застосування запропонованої методики (Хім, Білик, 2021).

На рисунку 3.11 чітко показано думку опитаних, які вважають, що виросла можливість використовувати повністю свої нинішні вміння і знання. Найбільше зросла можливість розробляти власні ідеї, оскільки при чіткому визначенні зони відповідальності і власної сфери діяльності, робота співробітників придбала структурований і упорядкований характер, що в свою чергу дозволило, заощадити багато часу на обдумування і генерування своїх ідей.



	Можливість повністю використовувати	Можливість впливати на прийняття	Можливість установлювати контакти з	Можливість отримувати об'єктивну	Можливість розробляти власні
Ряд1	1,3	1,2	1,3	1,4	1
Ряд2	3,8	3,7	3,8	3,9	3,7

Рис. 3.11 Порівняльний аналіз найбільш змінених факторів за методикою «Шкала можливостей і потреб».

Примітка: Складено та сформовано автором на підставі (*The six boxes model, 2021)*

При чіткій оцінці ефективності роботи кожного державного службовця певного рангу, конкретно визначивши критерії його оцінки, зросла можливість створити хорошу професійну репутацію. Одним з новітніх чинників стала можливість встановлення контактів з працівниками різних посадових рівнів. Через декілька тижнів після першого опитування, державних службовців було опитано за методикою «Оцінка ділових та особистих якостей» (таблиця 3.10) і складено приблизний портрет державних службовців до і після здійснення розстановок та розподілу ролей. (таблиця 3.11, рисунок 3.11) (Хім, Білик, 2021).

Таблиця 3.10

Методика «Оцінка ділових та особистих якостей»

№	Критерії	Шкала				
1.	Вміння дотримуватись слова	1	2	3	4	5
2.	Чесність і правдивість	1	2	3	4	5
3.	Оперативність під час прийняття рішень	1	2	3	4	5
4.	Емоційна стійкість	1	2	3	4	5
5.	Самооцінка	1	2	3	4	5
6.	Толерантність	1	2	3	4	5
7.	Психологічна спрямованість	1	2	3	4	5
8.	Ініціативність	1	2	3	4	5
9.	Самоприйняття	1	2	3	4	5
10.	Творчий підхід до справи	1	2	3	4	5
11.	Здатність до самовдосконалення та розвитку	1	2	3	4	5
12.	Поведінкова гнучкість	1	2	3	4	5
13.	Націленість на результат	1	2	3	4	5
14.	Емпатія	1	2	3	4	5
15.	Моральні якості	1	2	3	4	5
16	Врівноваженість	1	2	3	4	5
17	Поведінкова стратегія	1	2	3	4	5

Примітка: 5 балів – даний критерій є характерним і відображається у всіх випадках на 100%; 4 бали – даний критерій проявляється у всіх випадках у середньому на 75%; 3 бали - – даний критерій відображається у всіх випадках у середньому на 50%; 2 бали - – даний критерій відображається у всіх випадках у середньому на 25%; 1 бал - – даний критерій ніколи не проявляється 0%

Складено та сформовано автором на підставі (The six boxes model, 2021)

Таблиця 3.11

Порівняльний аналіз середнього значення показників оцінки ділових і особистих якостей державних службовців до і після здійснення розстановок та розподілу ролей

№	Критерії	Середній показник до впровадження методики	Середній показник після впровадження методики
1.	Вміння дотримуватись слова	3,5	4,2
2.	Чесність і правдивість	2,4	3,5
3.	Оперативність під час прийняття рішень	2,9	4,1
4.	Емоційна стійкість	2,1	3,5
5.	Самооцінка	2,7	3,8
6.	Толерантність	2,1	2,8
7.	Психологічна спрямованість	3,5	4,6
8.	Ініціативність	2,4	4,4
9.	Самоприйняття	3,8	3,5
10.	Творчий підхід до справи	3,1	3,9
11.	Здатність до самовдосконалення та розвитку	2,4	3,3
12.	Поведінкова гнучкість	1,8	2,9
13.	Націленість на результат	3,1	4,1
14.	Емпатія	2,2	3,8
15.	Моральні якості	2,9	4,1
16.	Врівноваженість	3,4	3,6
17.	Поведінкова стратегія	3,5	3,6

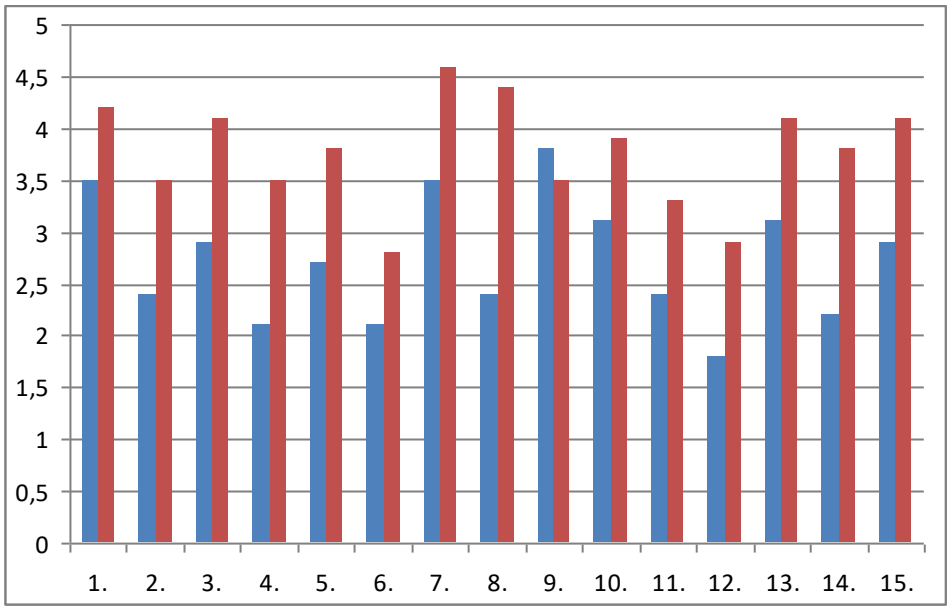


Рис. 3.11. Порівняльний аналіз середніх показників критеріїв оцінки ділових і особистих якостей державних службовців до і після здійснення розстановок та розподілу ролей

Примітка: Складено та сформовано автором на підставі (The six boxes model, (2021)

Першою чергою, варто підкреслити, що після проведених досліджень та впровадження зазначених методик (The six boxes model, 2021) спостерігається зростання майже усіх показників.

Так, після впровадження удосконаленої системи оцінювання ефективності різко зросла оперативність у прийнятті управлінських рішень, що своєю чергою, спрощує пошук відповідального співробітника в конкретній ситуації, яка вимагає оперативного вирішення. Підвищилися критерії енергійності і працездатності, оскільки співробітники почали уникати внутріорганізаційних конфліктів, а також витрачати робочий час на визначення зон відповідальності кожного співробітника, що підвищило продуктивність і якість роботи (Хім, Білик, 2021).

За результатами таблиці 3.11 додатково було виділено три групи факторів, котрі можуть впливати на покращення даних показників: фактор «саморегуляції», що включає в себе емоційну стійкість, толерантність та врівноваженість, фактор «ефективності та адаптивності соціальних контактів», що складається з самооцінки, самоприйняття і поведінкової гнучкості, фактор «орієнтованості на інших», що включає в себе психологічну спрямованість, поведінкову стратегію і емпатію.

Результати регресійного аналізу показують, що найбільшу вагу в структурі поведінки державних службовців мають емоційна стійкість, поведінкова гнучкість, самосприйняття, толерантність. Дещо меншу вагу виявлено у психологічної спрямованості, врівноваженості, емпатії, поведінкової стратегії. Показник самооцінки лежить нижче лінії регресії, тобто його вага в структурі поведінки мінімальна. Зв'язок поведінки державних службовців зі статтю, віком і статусом не виявився, тобто їх поведінка не залежить від даних характеристик (табл. 3.12).

Проведене дослідження дало підству для уніфікації ключових показників поведінкового аналізування всіх державних службовців категорій Б та В та розробки моделі поведінкового аналізування державних службовців (Хім, Білик, 2021).

Таблиця 3.12

Результати регресійного аналізу

Компоненти	Коефіцієнт регресії	В-коефіцієнт параметра (Beta)	Рівень значущості
Емпатія	0,129	0,133	p≤0,01
Поведінкова гнучкість	0,208	0,211	p≤0,001
Психологічна спрямованість	0,133	0,148	p≤0,001
Толерантність	0,262	0,182	p≤0,001
Самосприйняття	0,168	0,194	p≤0,001
Врівноваженість	0,539	0,146	p≤0,01
Емоційна стійкість	0,869	0,244	p≤0,001
Поведінкова стратегія	1,226	0,130	p≤0,001

Примітка: Складено та сформовано автором на підставі (The six boxes model, (2021)

Для розробки моделі поведінкового аналізування усім державним службовцям категорій Б та В слід призначити ключові показники поведінкового аналізування (Додаток И). Державні службовці у своїй діяльності керуються принципами етики державної служби, що ґрунтуються на положеннях Конституції України, законодавства про державну службу та запобігання корупції. Проте, пропонуємо ввести формулу, яка б включала ще корегувальні коефіцієнти, побудовані на основі врахування неправомірних дій державними службовцями, виведену на основі опитування 10 експертів щодо найчастіших випадків відхилень від норм поведінки (до складу експертів увійшли: 3 докторів наук з державного управління, 2 працівників – державних службовців категорії В служби управління персоналом, 3 працівників – державних службовців категорії Б, 2 працівників служби управління персоналом державного органу) (Хім, Білик, 2021).

Так, встановлено, що використання запропонованої моделі дасть змогу досить швидко і ефективно знаходити тих кандидатів, які найбільше підходять для конкретного робочого місця. Своєю чергою це призведе і до зниження корупційних ризиків, плинності кадрів, а також до економії значної кількості часу на проведення підбору персоналу (Хім, Білик, 2021).

Ще у 2016 році Національним агенством України з питань державної служби було розроблено наказ «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»

(Національне агенство України з питань державної служби, 2016), проте цей документ досі не доповнено санкціями за порушення даних норм.

Стосовно контролю за дотриманням етики в сфері державної служби: необхідно створити алгоритм розгляду пропозицій і скарг громадян, процедури моніторингу робочого клімату в колективі, визначити структуру, яка могла б здійснювати контроль за виконанням положень кодексу, розробити санкції за неналежну службову поведінку та механізм вирішення конфліктних ситуацій та проходження службових викриттів (Хім, Білик, 2021).

Слід зауважити, що для формування сучасної ефективної державної служби необхідно постійно працювати з людським активом і здійснені в дослідженні пропозиції не є вичерпними, проте можуть слугувати ефективним інструментів для виявлення і попередження професійних ризиків, які можуть призвести до негативних макроекономічних наслідків. З метою збільшення професіоналізму також рекомендується розробити та впровадити ефективну систему стимулювання та мотивації державних службовців та уніфікувати та модернізувати підходи до оцінки професійних якостей співробітників (Khim, Litorovych, 2018).

Результатами дослідження стало побудова методики та моделі поведінкового аналізування. На основі запропонованої методології шляхом проведення опитування було встановлено пріоритетність видів нематеріальних мотивів для окремих вікових груп. Запропонована методологія дослідження пріоритетності нематеріального мотивування та система опитування державних службовців-початківців, розроблені на основі застосування професіограми та психограми, значною мірою дозволить вчасно виявити елементи неетичної поведінки і забезпечити мінімізацію корупційних ризиків (Хім, Білик, 2021).

Установлено, що застосування поведінкового аналізу має теоретичне і прикладне значення. Результати теоретико-емпіричного дослідження теорій поведінкового аналізу дали можливість застосувати його у діяльності державих службовців. Використання методики «Шкала можливостей і потреб» та

«Оцінка ділових якостей» дозволило вибудувати «портрет державного службовця» до і після здійснення розстановок та розподілу ролей.

Підсумовуючи результати наукового пошуку було запропоновано модель поведінкового аналізування державних службовців, яка включає сім оціночних показників та три коригуючих коефіцієнтів, використовуваних для встановлення індексу особистісних якостей державного службовця.

За підсумками пропонованих методик розроблено комплексну систему професійного та особистісного розвитку державних службовців категорій Б та В, котра включає показники ефективності робти, тобто наскільки ефективно досягаються поставлені цілі у виконанні завдань (результат професійного розвитку), а також і показники поведінкового аналізування та дотримання етичних норм (результат особистісного розвитку) (Додаток И).

Висновки за розділом ІІІ

1. Удосконалено інструментарій оцінювання професійного і особистісного розвитку державних службовців на засадах вровадження європейських стандартів, надано практичні рекомендаціїї адаптації досвіду країн ЄС щодо професійного і особистісного розвитку шляхом впровадження системи ефективного розвитку державного службовця з використанням трансферу європейських технологій.

2. Виокремлено основні навики hard skills та soft skills та запропоновано заходи, які сприяють розвитку державного службовця як з точки зору громадян, так і з огляду на необхідні для професійного та особистісного розвитку компетентності. Для цього використано методи електронного соціологічного опитування думки громадськості віком від 18 до 60 років у вибірці 1000 чоловік із середньостатистичним розкидом проживання на всій території держави та аналіз літературних джерел.

3. Встановлено, що вплив європейських технологій професійного та особистісного розвитку державних службовців на ефективність менеджменту відображається на рівні добробуту населення, а також на ефективності роботи державних службовців. Визначено складові для впровадження системи ефективного розвитку державного службовця з використанням трансферу технологій.

4. Розроблено вдосконалену комплексну методику оцінювання показників ефективності роботи державних службовців категорій Б та В, що дасть змогу забезпечити максимальну прозорість та неупередженість оцінювання, а також скоротить на 40–50 % витрати часу на його проведення завдяки чітким показникам. Обґрунтовано, що в майбутньому використання вказаної методики оцінювання дасть змогу повністю автоматизувати процес і забезпечити включення України до рейтингу держав з розрахованим індексом InCiSE.

5. Проведено практичне дослідження поведінки (методика «Шкала можливостей та потреб») та проведено порівняльний аналіз оцінки

ефективності роботи державних службовців до і після впровадження методики. За методикою «Оцінка ділових та особистих якостей» складено портрет державного службовця до і після здійснення розстановок та розподілу ролей. Результати регресійного аналізу показують, що найбільшу вагу в структурі поведінки державних службовців мають емоційна стійкість, поведінкова гнучкість, самосприйняття, толерантність.

6. Розроблено модель поведінкового аналізування державних службовців, що включає систему критеріїв оцінки, відповідність яким буде сприяти підвищенню ефективності роботи та управлінської культури, зростання довіри населення до інституту місцевого самоврядування та представників інших рівнів і гілок владної ієрархії. Результати проведеного дослідження стали приводом для перегляду системи управління людськими ресурсами, зокрема в сфері державної служби. Запроповано та розроблено комплексну систему професійного та особистісного розвитку державних службовців категорій Б та В, що передбачає конкретизацію заходів щодо кар'єрного зростання окремого державного службовця, які мотивуватимуть до професійного та особистісного розвитку, що сприятиме формуванню сучасного інституту державного управління, який користуватиметься довірою та повагою громадян.

7. Розроблено комплексну систему професійного та особистісного розвитку державних службовців категорій Б та В, яка включає методику оцінювання ефективності роботи та модель поведінкового аналізування державних службовців.

Основні результати, отримані у цьому розділі опубліковані в авторських працях (Подольчак, Хім, Цигилик, 2020; Хім, Корецька, 2020; Хім, Білик, 2021; Хім, Савчук, 2019; Хім, Корецька, 2019; Хім, 2017b; Khim, Tsygylyk, Podolchak, 2021; Khim, Podolchak, Bilyk, 2021; Podolchak, Khim, Tsygylyk, 2021 та ін.).

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретичні погляди та вирішено науково-практичне завдання, що полягає в розробленні концептуальних, теоретико-методичних та прикладних аспектів професійного і особистісного розвитку державних службовців на засадах вровадження європейських стандартів. Результати дисертаційної роботи дають підстави сформулювати такі висновки:

1. Набули подальшого розвитку основні категорії професійного та особистісного розвитку: «професійний розвиток», «особистісний розвиток», «державний службовець», які враховують вимоги сучасності у відповідності до європейських стандартів, і, на відміну від існуючих, трактуються у методологічному, предметному, процесному та соціально-психологічному контекстах. Досліджено проблему професійного та особистісного розвитку державних службовців сучасними вітчизняними та зарубіжними науковцями. Доведено, що результатом професійного розвитку державного службовця є ефективність роботи, а особистісного – його поведінка в процесі діяльності, яка може коригуватись та змінюватись в ході «навчання упродовж життя».

Досліджено поняття «стандарт» та «європейський стандарт» публічної служби, його загальні характеристики, принципи та впливу на професійний і особистісний розвиток державних службовців. Отже, проведений аналіз доктринальних поглядів та норм законодавства ЄС дає можливість стверджувати, що європейські стандарти є узагальненими положеннями та вимогами, котрі змінюються в процесі вдосконалення національних систем державної служби в межах ЄС. Узагальнюючи погляди науковців на цю проблему, запропоновано визначення професійного та особистісного розвитку державних службовців на засадах впровадження європейських стандартів, як комплекс методів, форм та організаційно-правових заходів щодо відбору, розстановки, безперервного навчання, підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву, котрі паралельно із процесами самонавчання та

саморозвитку, що розгортаються з віком та формуються в спільній діяльності з оточуючими і розвиваються особою, котра обіймає посаду в державному органі та організації, мають на меті набуття та розширення відповідних професійних знань, умінь та компетентностей для отримання максимально ефективного результату виконання обов'язків у відповідності до узагальнених положень та вимог, ідеалів і принципів, які є спільним надбанням національних систем державної служби в межах ЄС. В ході проведення порівняльнього аналізу досліджено методологічний, предметний, процесний та соціально-психологічний контексти професійного і особистісного розвитку державних службовців. У відповідності до кожного з них, запропоновано визначення професійного та особистісного розвитку державних службовців та окреслено певний набір вимог до державного службовця.

2. Набули подальшого розвитку механізми адаптації національної системи державної служби до вимог ЄС, які, на відміну від раніше запропонованих, грунтуються на стратегічному плані удосконалення підвищення кваліфікації вже працюючих кадрів та пріоритетних напрями роботи щодо базового навчання нових держслужбовців, прискорять процес вдалого реформування функціонуючої системи державного управління в Україні та наблизять досягнення рівня європейських країн, на які рівняється Україна в своєму розвитку. Усі ці механізми класифіковано за 6 напрямками: організаційним, інституційним, нормотворчим, кадровим, міжнародно-правовим, науково-технічним. Сценарії розвитку підвищення ефективності роботи державної служби та професійного розвитку державних службовців в Україні будуть залежати від обрання механізму адаптації до вимог ЄС за конкретними напрямками.

3. Удосконалено систему підвищення кваліфікації державних службовців, що, на відміну від існуючих, дасть змогу забезпечити потреби у висококваліфікованих та конкурентоспроможних кадрах. Проведений аналіз свідчить, що кожна держава має певні особливості організації навчання управлінців. Зважаючи на модернізацію державної служби у відповідності до

сучасних світових стандартів існуюча система підготовки майбутніх державних службовців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», а також підвищення кваліфікації вже працюючих кадрів потребують значного удосконалення. Основну увагу слід приділити злагодженій роботі НАДС і відповідних профільних кафедр ВНЗ; володінню англійською мовою на рівні не нижчому, ніж В2; поєднанню теоретичних знань і практичних умінь. Для збільшення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців слід прив'язати його результати до встановлення надбавок і доплат, а також збільшити обсяг годин до 7 кредитів ЄКТС (120 год.). Зважаючи на виклики сьогодення слід впровадити навчання в середовищі, розробленому на основі платформи MOODLE – одній з найбільш ефективних та зручних, яка є на сьогодні.

4. Визначено основні проблеми та напрями професійного і особистісного розвитку державних службовців в розрізі X, Y, Z поколінь. Доведено, що врахування фактору специфіки поколінь є необхідним аспектом ефективного управління персоналом, і набуває особливої значимості в тих організаціях та підприємствах, де ключовим фактором успіху є персонал. Сформовано матрицю ефективності професійного та особистісного розвитку державних службовців поколінь X, Y, Z, що, на відміну від існуючих, дасть змогу дослідити ключові цінності, характеристики притаманні поколінням та визначити чинники, які мотивують та демотивують розвиток державних службовців для забезпечення зростання їх професіоналізму.

5. Удосконалено класифікацію основних міжнародних інтегральних показників оцінювання окремих аспектів діяльності державного управління за відповідними ознаками ефективності державного управління в сферах: свободи, відкритості бізнесу, прозорості бізнесу, соціально-економічного розвитку, особистісного та професійного розвитку, реформування. Для здійснення порівняльного аналізу тенденцій професійного і особистісного розвитку державних службовців за основними інтегральними показниками проведено кластерний аналіз, за результатами якого для групи показників за ознакою

ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку, виокремлено такі кластери: 1 – країни з високим рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Швеція; 2 – країни з вищим середнього рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Німеччина, Естонія, Латвія, Франція, Іспанія; 3 – країни з середнім рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Польща, Італія; 4 – країни з низьким рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Україна, Білорусь.

Загальне порівняльне оцінювання показників до та після пандемії здійснено за допомогою деяких інструментів бенчмаркінгу та методів загального ранжування. Загалом уряди всіх країн світу відчували брак часу, щоб швидко розробити заходи щодо боротьби з пандемією COVID-19, і , зазвичай, використовували скорочені адміністративні процедури та нові координаційні форми для термінового прийняття ряду нормативних актів, пов'язаних із кризою. Так, результати ранжування, в основному, збігаються з результатами кластерного аналізу, а отже, усі досліджувані країни можуть бути класифіковані на 4 групи: 1 – країни з високим рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Швеція; 2 – країни з вищим середнього рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Німеччина, Естонія, Латвія, Франція, Іспанія; 3 - країни з середнім рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Польща, Італія; 4 – країни з низьким рівнем ефективності державного управління в сфері особистісного та професійного розвитку – Україна, Білорусь.

6. Розроблено систему ефективного розвитку державного службовця з використанням трансферу кращих європейських технологій, що необхідна для ефективної роботи, підвищення компетентності та саморозвитку, поглиблення та здобуття нових знань а також покращення комунікативних навичок та

емоційного інтелекту. Доведено, що для ефективної роботи державних службовців є необхідні високі навики hard-скілс (професійні знання, володіння на високому рівні державною та іноземною мовами). У країнах, що входять до ОЕСР, для ефективної роботи державних службовців є необхідні високі навики soft-скілс (емоційний інтелект, комунікаційні навики), а також прагнення навчатися впродовж життя. Встановлено набір навичок та скадових ефективного розвитку державного сліжбовця країни, що розвивається. Кількісну оцінку ефективності трансферу технологій пропонується проводити шляхом детального вивчення динаміки зміни ВВП на душу населення.

7. Розроблено комплексну систему професійного та особистісного розвитку державних службовців категорій Б та В, яка включає методику оцінювання ефективності роботи та модель поведінкового аналізування державних службовців. Запропонована методика сприятиме формуванню оптимальної системи оцінювання ефективності державного управління з урахуванням європейського досвіду і традицій, що історично склалися, а також створенню інституційних засад для формування ефективної політики державного управління відповідно до сучасних економічних реалій і потреб суспільства. Модель поведінкового аналізування державних службовців, включає сім оціночних показників та три коригуючих коефіцієнти, використовуваних для встановлення індексу особистісних якостей державного службовця. На основі запропонованої методики шляхом проведення опитування було встановлено пріоритетність видів нематеріальних мотивів для окремих вікових груп. Запропонована методика дослідження пріоритетності нематеріального мотивування та система опитування державних службовців-початківців, розроблені на основі застосування професіограми та психограми, значною мірою дозволить вчасно виявити елементи неетичної поведінки і забезпечити мінімізацію корупційних ризиків. Установлено, що застосування поведінкового аналізу має теоретичне і прикладне значення. Результати теоретико-емпіричного дослідження теорій поведінкового аналізу дали можливість застосувати його у діяльності держави службовців.

На підставі результатів дисертаційної роботи пропонується Національному агенству з питань державної служби, органам державної влади, обласним державним адміністраціям, обласним радам, сільським, селищним, міським радам та ін. використовувати розроблені автором теоретичні та методичні положення при розробці нормативних документів, прийняті державного службовця на посаду, його просуванні кар’єрною драбиною, оптимізації особового складу, процедурі оцінювання роботи та поведінки, плануванні програми підвищення кваліфікації тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ісаєнко, І. (2012). Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління. Інвестиції: практика та досвід, 5, 114–117.

2. Кохан, С. (2008). Демократичні єтандарти державної єлужби: нові підходи державного менеджменту з урахуванням зарубіжного досвіду. *Державне управління. Теорія і практика*, 2(8). Відновлено з: http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/kohan.pdf.

3. Авер'янов, В.Б. (1999). Державне управління в Україні : навчальний посібник. Київ : Видавництво ТОВ «СОМИ».

4. Авер'янов, В.Б. (2004). Адміністративне право України. Академічний курс : підручник : у 2 т. Київ : Видавництво «Юридична думка», т. 1.

5. Алехин, А.П. и др. (1973). Советское административное право. Общая и особенная часть: учебник. Москва : Юридическая литература.

6. Андреева, Г.М., 1980. Социальная психология. Москва : Издательство МГУ.

7. Андрійко, О.Ф. (2017). Загальні положення. В: *Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу»* / Ващенко, К.О., Коліушко, І.Б., Тимощук, В.П. та Дерець, В.А. (відп. ред.). Київ : ФОП Москаленко О.М., 27.

8. Аніщенко, О.В. та ін. (авт. кол.) (2016). Особистісний і професійний розвиток дорослих: теорія і практика. Київ : ІПООД НАПН України.

9. Артим, І. (2003). Факторно-критеріальний підхід до оцінки ефективності державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*, 4, 68–75.

10. Атаманчук, В.Г. (1997). Теория государственного управления. Москва : Юридическая литература.

11. Бабінова, О., (2007). Критерії оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: світовий досвід та Україна. *Стратегічні пріоритети,* 2(3), 73–78.

12. Багмет, М. О., Іванов, М.С., та Фуртатов, В.С. (ред.) (2007). Організація державної служби в Україні: теорія та практика. Миколаїв : Видавництво МДГУ ім. Петра Могили.

13. Багмет, М.О. (2007). Поняття та правовий статус державного службовця. В: *Організація державної служби в Україні: теорія та практика*, 237.

14. Бакуменко, В.Д. та ін. (2002). Державне управління : словник-довідник. Київ : Видавництво УАДУ.

15. Бандурка, О. (2003). Міжнародні стандарти професійної діяльності юристів. *Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ поліцейська енциклопедія*, т. 1 : Теоретико-методологічні та концептуальні засади поліцейського права та поліцейської деонтології, 366.

16. Беляев, Н., Кузнецова, Е., Смирнова, М., та Циганков, Д. (2005). Измерение эффективностиоцениваниев государственномуправлении: международный опыт. Москва : Издательской дом ГУ ВШЕ.

17. Беляєв, А. (2018). Нюанси визначення завдань і KPI службової діяльності держслужбовців за професійною ознакою окремих груп працівників. *Бухгалтер:* сайт. Відновлено з: https://buhgalter.com.ua/articles/derzhavna-sluzhba/nyuansi-viznachennya-zavdan-i-kpi-sluzhbovoyi-diyalnosti/.

18. Бенчмаркинг финансовых показателей, (2005). *Финансовый директор*, 5, 32–44.

19. Битяк, Ю.П. (2005). Державна служба в Україні: організаційно-правові засади. Харків : Право, 304.

20. Біла-Тіунова, Л.Р. (2011). Службова кар'єра в Україні. Одеса : Фенікс.

21. Білик, Р. (2001). Критерії ефективності діяльності районної державної адміністрації. *Вісник УАДУ,* 2/1, 68–71.

22. Богородиченко, А. (2002). Шляхи впровадження фундаментальних вимог щодо оцінки державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління,* 10, 162–172.

23. Бондар, В.Д. (2006). Мотивація трудової діяльності державних службовців: вітчизняний та світовий досвід. *Університетські наукові записки*, 3/4, 158–167. Відновлено з: https://eprints.oa.edu.ua/556/1/motuv.pdf

24. Бондар, В.Д. (2013). Основні мотиви діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування. Відновлено з: https://eprints.oa.edu.ua/2389/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%9D%D0%A3%D0%91%D1%96%D0%9F.pdf

25. Боссарт, Д., та Демке, К. (2004). Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до СС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу. Переклад з англійської О.М. Шаленко. Київ : Міленіум, с. 97.

26. Братченко, С.Л., та Миронова, М.Р. (1997). Личностный рост и его критерии. *Психологические проблемы самореализации личности*, 38–46.

27. Бусел, В.Т. (уклад. і ред.) (2005). Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ ; Ірпінь : ВТФ Перун.

28. Василенко, П.Т. (ред.) (1990). Советское административное право : учебник. Москва : Юридическая литература.

29. Вервишко, И.С. (2016). Системный анализ в органах государственной власти. Текст: непосредственный. *Молодой ученый*, 30(134), 157–159. Відновлено з: https://moluch.ru/archive/134/37647/.

30. Верховна Рада України, (2004). *Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу : Указ Президента України від 05.03.2004р. №278/2004*. Відновлено з: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/ show/278/2004.

31. Верховна Рада України, (2006). *Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р.* Відновлено з: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/90-2006- %D1%80.

32. Верховна Рада України, (2009). *Європейська хартія місцевого самоврядування: міжнародний документ від 16.11.2009 № 994_036*. Відновлено з: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_03б.].

33. Верховна Рада України, (2017). Про державну службу : Закон України від 15.11.2017 р. № 889-19. Відновлено з: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19.

34. Верховна Рада України, (2019). *Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад від 6 лютого 2019 року №106-2019-р.* Відновлено з: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019- %D0 %BF#Text.

35. Верховна Рада України, (2020). *Про стандартизацію : Закон України від 02.12.2020, підстава 850-IX. №1315-VI.* Відновлено з: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text.

36. Верховна Рада України, (2021a). *Про державну службу : Закон України від 6.03.2021, № 889-VIII.* Відновлено з: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Te.

37. Верховна Рада України, (2021b). *Про запобігання корупції : Закон України від 04.03.2021, № 1700-VII.* Відновлено з: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text.

38. Верховна Рада України, (2021c). *Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 15.01.2021, № 2493-III*. Відновлено з: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text

39. Весоловська, М.К., та Швед, Л.Р. (2022). Аналіз теоретичних поглядів на професійний і особистісний розвиток державних службовців. В: *Moderní aspekty vědy: XVIII («Сучасні аспекти науки: XVIII»)*, міжнародна колективна монографія. Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 71–95. URL: http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/monography-18.pdf

40. Витко, Т.Ю. (2018). Державний службовець в умовах реформування державного управління в Україні. *Аспекти публічного адміністрування*, 3(6), 39–47.

41. Волик, В.С. (2012). Компетентності державних службовців України: наукові підходи до класифікації. *Державне управління та місцеве самоврядування,* 3(14), 205–214. Відновлено з: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_03(14)/12vvsnpk.pdf.

42. Волков, А.М. (2013). Публичное управление недропользованием в России (современный период). *Правовая инициатива*, 7, 15.

43. Воронько, Л.О. (2013). Успішна кар'єра державного службовця: сутність, умови та фактори побудови. *Державне управління: теорія та практика*, 1. Відновлено з: academy.gov.ua/ej/ej17/PDF/23.pdf.

44. Вузи Львова: спеціальність публічне управління та адміністрування – довідник ВНЗ, (2021). *Освіта.UA*. Відновлено з: https://osvita.ua/vnz/guide/search-17-0-61-85-0.html

45. Гаврилишин, Б. (2009). До ефективних суспільств: Дороговкази в майбутнє: доповідь Римському Клубові. Київ : Пульсари.

46. Газарян, С.В. та Дементов, В.А. (2013). Профессионализация как ключевой фактор развития государственной службы и службы в органах местного самоуправления в 10 условиях демократизации Украины. *Вестник государственного и муниципального управления*, 2, 153–159.

47. Гвоздь, М.Я., та Мицько, В.І. (2014). Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика*, 811, 56–62.

48. Гомаль, В.П. (2008). Державне управління та державна служба. Київ: Наука.

49. Гончарук, Н.Т. (2018). Прийняття управлінських рішень керівником у сфері державної служби України: соціально-психологічний аспект. В: *Актуальні проблеми розвитку системи публічного управління в Україні*, Матеріали круглого столу 25 травня 2018 р. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 35–38.

50. Гошовська, В.А., та Пашко, Л.А. (2013). *Політичне лідерство*. Відновлено з: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/a925f1b5-6ad3-4c5c-8199-13dd1aa7ce14.pdf

51. Гриньова, В. (2012) Адміністративне управління трудовим потенціалом. Харків : ХНЕУ.

52. Грицяк, І.А. та ін. (авт. кол.) (2011). Стандарти європейського врядування : навчальний посібник. Київ : НАДУ.

53. Гурієвська, В.М. (2012). Соціально-психологічні аспекти формування та реалізації кадрової політики в державному управлінні. *Вісник НАДУ*, 4, 63–70.

54. Гусак, І. В. (2013). Кадрові процеси як чинник професіоналізації державних службовців в Україні. *Наукові записки Інституту журналістики*, 50, 53–58.

55. Донченко, Е.А. (1994). Социетальная психика. Київ : Наукова думка.

56. Дослідження організаційної культури державної служби України: 2020. «Державна служба в Україні: ваша точка зору», (2020). Відновлено з: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/2020-nads.pdf

57. Дубенко, С. (1998). Державна служба в Україні. Навчальний посібник для студентів, слухачів із спеціальності "Державне управління". Київ : Видавництво УДАУ.

58. Егоршин, А. (2003). Управління персоналом : навчальний посібник. Нижній Новгород : Німб.

59. Зелінський, С. (2016). Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія. Київ : НАДУ.

60. Зелінський, С. (2017). Актуальні питання оцінки службової діяльності державних службовців в Україні. *Проблеми управління,* 1(63), 145–151.

61. Зміна парадигми підвищення кваліфікації публічних службовців у регіонах, (2020). *Бухгалтер.Com.Ua*. Retrieved from:

https://buhgalter.com.ua/articles/kadrova-sprava/zmina-paradigmi-pidvishchennya-kvalifikatsiyi-publichnih-sluzhbovtsiv/

62. Ивлев, В.А., та Попова, Т.В. (2005). ABIS. Информационные системы на основе действий. Москва : 1С:Паблишинг.

63. Кабінет Міністрів України, (1997). *Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій : Постанова Кабінету Міністрів від 8 лютого 1997 р. № 167.* Відновлено з: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-97-%D0%BF#Text

64. Кабінет Міністрів України, (2016). *Стратегія реформування державного управління на період до 2021 року, схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління» від 24 червня 2016 р. № 474-р*. Відновлено з: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf].

65. Кабінет Міністрів України, (2017). *Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640*. Відновлено з: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF.

66. Кабінет Міністрів України, (2019a). *Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2020 рік : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 грудня 2019 р. № 1268*. Відновлено з: URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/1268-2019-р.

67. Кабінет Міністрів України, (2019b). *Про затвердження типових завдань, ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2020 рік : Розпорядження Кабінету*

Міністрів України від 11 грудня 2019 р. № 1267. Відновлено з: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1267-2019-%D1%80.

68. Кабінет Міністрів України, (2019с). *Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від від 10 липня 2019 р. № 591*. Відновлено з: URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/591-2019-%D0%BF.

69. Кабінет Міністрів України, (2021). *Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 роки, схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління» від 21 липня 2021 р. № 831-р*. Відновлено з: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf

70. Кибанов, А.Я. (2013). Составляющие организационно-экономического механизма формирования системы управления персоналом организации. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»,* 3, 2896–2900.

71. Кисельова, Т., та Павлик, Н. (2017). Технологія планування кар'єри майбутніх соціальних працівників. *Актуальні проблеми соціальної сфери*, 6, 9–14.

72. Клищ, Н. (2002). Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. *HSE*. Відновлено з: www.hse.ru.

73. Князєв, В.М. та ін. (ред.) (2012). Філософські проблеми державного управління : навчально-методичний посібник. Київ : НАДУ.

74. Ковальова, В.І. (2011). Поведінкові аспекти сучасного менеджменту. *Проблеми економіки*, 4, 101–106.

75. Ковальчук, Ю. (2015). Професійно важливі якості державних службовців: теоретичний аналіз та засади формування. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 3(26), 237–248.

76. Ковбасюк, Ю.В. (голова ред.) (2012). Державна служба : підручник : у 2 т. Київ ; Одеса : НАДУ, т. 1.

77. Ковбасюк, Ю.В. (голова ред.) (2013). Державна служба : підручник : у 2 т. Київ ; Одеса : НАДУ, т. 2.

78. Козлов, Н. (2019). Особистісний розвиток. *Психологіс: енциклопедія практичної психології.* Відновлено з: http://psychologis.com.ua/lichnostnoe_razvitie.htm.

79. Козлов, Ю.М. (1967). Предмет советского административного права. Москва : МГУ.

80. Козлов, Ю.М. та Попов, Л.Л. (ред.), (1999). Административное право : учебник. Москва : Юрист.

81. Козлов, Ю.М. та Фролов, Е.С. (1986). Научная организация управления и право. Москва : Издательство Московского университета.

82. Колодницька, А.І. (2017). *Удосконалення технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації.* Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» : 8.18010018 «Адміністративний менеджмент». Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль. Відновлено з: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16818/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%94%D0%9D%D0%98%D0%A6%D0%AC%D0%9A%D0%90.pdf

83. Колот, А.М. (1998). Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу навчальний посібник. Київ : КНЕУ. https://core.ac.uk/download/pdf/32615248.pdf

84. Колпаков, В.К. (1999). Адміністративне право України. Київ : Юрінком Інтер.

85. Колпаков, В.К. та ін. (2012). Курс адміністративного права України : підручник. Київ : Юрінком Інтер, 214.

86. Комітет міністрів Ради Європи, (2000). *Рекомендація № R (2000) 10 Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців : прийнята Комітетом міністрів на 106 сесії 11 травня 2000 року.* Відновлено з: https://crimecor.rada.gov.ua.

87. Корнівська, В.О., та Яременко, В.Г. (2011). Криза професіоналізму та інформаційна криза в глобальному соціоінституційному просторі. *Український*

соціум, 3 (38), 105–114. Відновлено з: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Usoc_2011_4_10.pdf.

88. Корнієвський, С., (2014). Використання системного аналізу в регіональному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування,* 3(22), 153–162.

89. Котик, Л. (2016). Формування професійної компетентності державних службовців у контексті розвитку персонального капіталу. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2, 147−154.

90. Кремінь, В.Г. (2005). Формування особистості професіонала в контексті вимог XXI століття. *Педагогічний процес: Теорія і практика педагогічної психології,* 3, 10–20.

91. Купряшин, Г. (2003). Государственный менеджмент: возможности и ограничения *Государственное управление. Электронный вестник*, 1. Відновлено з: http://www.spa.msu.ru).

92. Кураков, Л.П., Кураков, В.Л, та Кураков, А.Л. (2004). Экономика и право : словарь-справочник. Москва : Вуз и школа.

93. Куценко, Т.Ф., та Пінтелей, І.В. (2021). Європейські стандарти муніципального управління в контексті реформи децентралізації. *Економіка та держава,* 4, 122–127.

94. Лебедев, С. (2016). Методология науки и общенаучные методы познания. *European Researcher*, 105(4), 169–206. DOI: 10.13187/er.2016.105.196.

95. Левченко, О.В., (2015). Поняття та ознаки адміністративних послуг: сучасний погляд на наукові дискусії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*, 18(1), 146–149. Відновлено з: http://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc18/part_1/38.pdf

96. Леонов, О.Л. (2013). Реформування державної служби в контексті адміністративної реформи. Донецьк : ДОЦППК.

97. Лесечко, М. та ін. (2011). Оцінювання роботи органів виконавчої влади. Київ : НАДУ.

98. Липовська, Н.А. (2009). Особливості інституціонального розвитку державної служби. *Публічне адміністрування*, 2(2). Відновлено з: http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2009- 02/09lnadsu.pdf.

99. Литвиновська, І., та Литвиновський, Є. (2021). Феномен лідерства на державній службі. *Науковий вісник: Державне управління*, 1(7), 162–180. Відновлено з: https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/148/153.

100. Литвинчук, О.В. (2021). Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. *Економіка, управління та адміністрування,* 1(95), 62–65. Відновлено з: http://ema.ztu.edu.ua/article/view/228953/227954

101. Лісничий, В. (2000). Політичні та адміністративні системи зарубіжних країн. Київ : Видавництво УАДУ.

102. Люхтерхандт, О. (1999). Експертний висновок щодо проекту «Концепція реформи адміністративного права України». *Адміністративна реформа в Україні: Документи і матеріали. Український правовий часоп*ис, 4, 92–106.

103. Малиновський, В.Я. (2005). Словник термінів і понять з державного управління. Київ : Атіка.

104. Малімон, Л. (2013). Психологічний аналіз значущості та задоволеності мотивів професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконачої влади. *Актуальні проблеми психології,* 1(37/38), 56–61.

105. Мельник, А. та Кононенко, Т. (2012). Зарубіжний досвід підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: проблеми імплементації в Україні. Відновлено з: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_01(12)/12mafpiu.pdf

106. Мельников, О. (2008). Кар'єра в системах державної служби різних країн. *Держава та регіони*, 1, 130–140.

107. Михальчишин, Н.Л. (2017). Конкурентні державні службовці в публічному управлінні та адмініструванні. В: *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки*, Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції Львів, 18–19 травня 2017 р. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 522.

108. Михальчишин, Н.Л., та Тревого, О.І. (2016). Суспільні вимоги до публічного управління в умовах становлення ринкової економіки. В: *Публічне управління та адміністрування: розвиток і впровадження,* Матеріали науково-практичної конференції молодих учених за міжнародною участю (Київ, 17 листопада 2016 р.). Київ : НАДУ, 253–255.

109. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, (2017). *Цілі Сталого Розвитку: Україна : Національна доповідь 2017*. Відновлено з: URL: http://un.org.ua/images/ SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf.

110. Мінфін, (2021). *Бонус від Мінфіну*: сайт. Відновлено з: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/

111. Міропольська, М.А. (2005). Професійне самовизначення як основа професійної орієнтації. *Педагогічний процес: теорія і практика педагогічної психології*, 3, 177–182

112. Наумов, Н.Ф. (1988). Социологические и психологические аспекты целенаправленного поведения. Москва : Наука, 33–41.

113. Національне агенство України з питань державної служби, (2016). *Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агенства України з питань державної служби від 05.08.2016, № 158.* Відновлено з: URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text.

114. Національне агенство України з питань державної служби, (2018а). *Методичні рекомендаціїщодо визначення результатів службової діяльності державнихслужбовців, які займають посади державної службикатегорій «Б» і «В» : Наказ Національного агенства України з питань державної служби від 29*

серпня 2018 р. № 208-18. Відновлено з: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resourses/NPA/177-19-nakaz.pdf.

115. Національне агенство України з питань державної служби, (2018b). *Результати опитування працівників служб управління персоналом державних органів щодо виявлення потреб у наданні методичної допомоги у сфері управління людськими ресурсами*. Відновлено з: URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resourses/3.pdf.

116. Національне агенство України з питань державної служби, (2019a). *Про внесення змін до Методичних рекомендацій щодо визначення результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»*. Відновлено з: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resourses/NPA/177-19-nakaz.pdf

117. Національне агенство України з питань державної служби, (2019b). *Публічний звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2019 році.* Відновлено з: https://nads.gov.ua/news/pidsumki-roboti-nads-za-2019-rik-publichnij-zvit-golovi-oleksandra-starodubceva.

118. Нижник, Н. (2000). До проблеми ефективності державного управління в Україні. *Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід* : збірник наукових праць. Київ : Видавництво УАДУ, 6–11.

119. Новосяд, В.В. (2014). Особливості порівняльних досліджень у науці державного управління. *Аспекти публічного управління*, 7(9), 25–36.

120. Оболенський, О. (2006). Державна служба : підручник. Київ : КНЕУ.

121. Оболенський, О. (2003). Державна служба : навчальний посібник. Київ : КНЕУ.

122. Оболенський, О., та Сороко, В. (2005). Розробка системи показників для моніторингу діяльності державних органів. *Університетські наукові записки,* 3(15), 321–329.

123. Оболенський, О.Ю. (2012). Державна служба : підручник : у 2 т. Київ-Одеса, т. 1, 372.

124. Окіс, О.Я. (2009). Проблеми професійного розвитку державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*, 1(35), 195–204.

125. Олійник, І.Л. (2013). Професійний розвиток державних службовців. *Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. Серия «Юридические науки»,* 26(65), 2/1(2), 69−77.

126. Олуйко, В.М. (2001). Кадри в регіоні України: становлення та розвиток : монографія. Київ : Науковий світ.

127. Олуйко, В.М. (2006). Кадрові процеси в державному управлінні України: стан та перспективи розвитку : монографія. Хмельницький : Видавництво ХУУП.

128. Опрышко, В.Ф. (1983). Народнохозяйственный комплекс: управление и право. Киев : Политиздат Украины.

129. Орлів, М.С. (2018). Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі. Київ ; Івано-Франківськ : Лілея-НВ».

130. Охотский, Е.В. (1997). Управление персоналом государственной службы. Москва : Издательство "РАГС".

131. Проскурякова, К.С. (2014). Європейські стандарти державної служби: досвід Польської Республіки. *Державне управління*, 1 (1), 69–72.

132. Прудиус, Л. (2016). Європейські стандарти доброчесної державної служби. *Кадрова політика та публічна служба,* 8(34), 65–74.

133. Павлов, Д. (2003). Ефективність системи органів державного управління: поняття, умови та критерії оцінки. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ України,* 1, 217–223.

134. Петренко, О. (2008). *Формування інтегрованого інституту публічної служби в Україні*, Дисертація кандидата державного управління: 25.00.03. Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління.

135. Пірен, М. (2020). Професійно-відповідальні та історико-правові настанови підготовки публічних службовців на успішність державотворення в

Україні. *Вісник Національної Академії Державного Управління При Президентові України*, 2(97), 111–116. Відновлено з: https://doi.org/10.36030/2310-2837-2(97)-2020-111-116 http://visnyk-nadu.academy.gov.ua/article/view/208312

136. Пістунов, І.М., Антонюк, О.П. та Турчанінова, І.Ю. (2008). Кластерний аналіз в економіці : навчальний посібник. Дніпропетровськ : Національний гірничий університет.

137. Плешакова, Е., та Азимина, Е. (2016). Поведенческие характеристики российских государственных служащих и их влияние на эффективность государственного управления. *Общество: политика, экономика, право*, 11, 25–28. Відновлено з: https://ideas.repec.org/a/scn/001457/16943285.html

138. Подольчак, Н.Ю. та Хім, М.К. (2020). Міжнародні інтегральні показники оцінки ефективності роботи державних службовців у країнах ЄС. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*, 2 (8), 59–70. URL: https://science.lpnu.ua/semi/all-volumes-and-issues/volume-4-number-2-2020/international-integral-indicators-evaluation . DOI: https://doi.org/10.23939/semi2020.02.059.

139. Подольчак, Н.Ю., Хім, М.К., та Цигилик, Н.В. (2020). Удосконалення системи оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорії Б та В як один із факторів підвищення професійного та особистісного розвитку. *Вісник Національної Академії державного управління: серія «Державне управління»,* 2(97), 117–128. URL: https://www.researchgate.net/publication/347959028_Udoskonalenna_sistemi_ocinuvanna_efektivnosti_roboti_derzavnih_sluzbovciv_Ukraini_kategorij_B_ta_V_ak_odin_iz_faktoriv_pidvisenna_profesijnogo_ta_osobistisnogo_rozvitku . DOI: https://doi.org/10.36030/2310-2837-2(97)-2020-117-128

140. Подольчак, Н.Ю., Цигилик, Н.В. та Хім, М.К. (2021). Розробка факторної системи впливу публічного управління на сталий розвиток держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 11. URL:

http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2368. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.11.1

141. Поліщук, І.В. (2018). *Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні*. Автореферат дисертації кандидата наук державного управління : 25.00.0-2. Київ : Національна академія державного управління при Президентові України, 8–12.

142. Попович, В.В. (2013). Стандарти публічного управління як елементи методології європейської державної муніципальної політики. *Публічне управління: теорія та практика,* 4, 85–92.

143. Портер, М. (2019). Конкурентна перевага. Переклад І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат.

144. Приходченко, Л. (2009). Структура механізму державного управління: взаємозв'язок компонентів та фактори впливу на ефективність. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, 2, 105–111.

145. Про державну службу, (2016). Закон України прийнятий 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради,* 4, 43.

146. Протасова, Н.Г. (2000). Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації. Київ : Видавництво УАДУ.

147. Професіограма державного службовця. Кафедра менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, (2021). Відновлено з: https://mmgh.kname.edu.ua/index.php/19-abiturientam/262-profesiograma-derzhavnogo-sluzhbovtsya.

148. Прудиус, Л. (2016). Розробка стандартів підвищення кваліфікації публічних службовців в умовах Європейської інтеграції України: правові засади. *Национальный юридический журнал: теория и практика*, Iunie, 44–49.

149. Пряжников, Н., та Пряжникова, Е. (2009). Психология труда : учебное пособие. 5-е изд., стер. Москва : Издательский центр «Академия».

150. Рачинський, А.П. (1999). Професіоналізм - як основа діяльності державних службовців. *Вісник УАДУ*, 2, 22–30.

151. Рейни, Х.Дж. (2002). Анализ и управление в государственных организациях. Перевод с английского. 2-е изд. Москва : ИНФРА-М.

152. Робсон, М., та Уллах, Ф. (1997). Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. Москва : Аудит, ЮНИТИ.

153. Рубинштейн, С. (1998). Основы общей психологии. Санкт Петербург : Питер Ком.

154. Савченко, Б.Г. (2009). Соціально-психологічні аспекти державного управління. Харків : Магістр.

155. Саламатов, В. (2000). Проблема розуміння ефективності діяльності державних службовців. *Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід* : збірник наукових праць. Київ : Видавництво УАДУ, 82–89

156. Серьогін, С.М. та ін. (ред. кол.) (2011). Енциклопедія державного управління : у 8 т, т. 6 : Державна служба.

157. Серьогіна, Н.К. (2013). Моделювання професіоналізму державних службовців на засадах компетентнісного підходу. *Теорія та практика державного управління*, 3(42). Відновлено з: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2013-3/doc/4/02.pdf.

158. Синявський, В.В. (2014). Професіограми і психограми професій педагогічного спрямування : методичний посібник. Кіровоград : Імекс-ЛТД. Відновлено з: http://ipood.com.ua/data/NDR/Psyhology/2014_Suniavskyi_posibnyk.pdf

159. Скакун, О.Ф. (2010). Теорія права і держави. Державна служба. Державний службовець і посадова особа. Київ : Алерта.

160. Соколова, Т.А. (2011). Особливості проходження державної служби в розвинених країнах. *Інвестиції: практика та досвід,* 3, 87–92. Відновлено з: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2011/24.pdf

161. Соколовський, С. (2009). Вікові особливості в «селекції» державних службовців. Відновлено з: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01(1)/Sokolovskiy.pdf

162. Сороко, В. (2012). Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навчальний посібник. Київ : НАДУ.

163. Статистичні дані КСДС, (2021). *Національне агентство України з питань державної служби.* Відновлено з: https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv

164. Сурай, І.Г. (2018). Стандартизація професійної підготовки державних службовців України на основі компетентнісного підходу. *Аспекти публічного управління*, 6(11/12), 93–101. Відновлено з: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_11-12_13. DOI: 10.15421/151878.

165. Суший, О. (2012). Психосоціальна культура державного управління : монографія. Київ : Світогляд.

166. Тавтилова, Н. (2012). К проблеме личностного роста. *Молодой ученый*, 10(45), 294–296. Відновлено з: https://moluch.ru/archive/45/5560/.

167. Таран, Є.І., (2020). Співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування» та «публічне управління» у трансформаційних процесах України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління,* 31(70), 2, 33–37

168. Таргоній, А.П. (2016). Державний службовець: поняття, статус, компетенція. Київ.

169. Ткачова, О. (2013). Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. *Вісник НАДУ,* 2, 30–37. Відновлено з: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ Vnadu_2013_2_6.pdf.

170. Урядовий портал, (2019). *Про внесення змін до статті 30 Закону України «Про державну службу» щодо виключення вимоги вільного володіння іноземною мовою для державних службовців та забезпечення рівного права доступу громадян до державної служби: № 2544.* Відновлено з: https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-statti-20-

zakonu-ukraini-pro-derzhavnu-sluzhbu-shchodo-viklyuchennya-vimogi-vilnogo-volodinnya-inozemnoyu-movoyu-dlya-derzhavnikh-sluzhbovtsiv-ta-zabezpe/.

171. Файоль, А., Эмерсон, Г., Тэйлор, Ф., Форд Г. (1992). Управление – это наука и искусство. Москва : Республика.

172. Федорова, Н.В. та Минченкова, О.Ю. (2005). Управление персоналом организации. Москва : КНОРУС, 2005.

173. Хаммер, М., та Чампи, Дж. (2007). Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Москва : Манн, Иванов и Фербер.

174. Харрингтон, Дж. (2007). Совершенство управления процессами. Москва : Стандарты и качество.

175. Харченко, Г.А. та Боровий, Ю.М. (2013). Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства»,* 53(1026), 178–181.

176. Хім, М. К., та Данилович-Кропивницька, М.Л. (2019). Професійний і особистісний розвиток державних службовців України в контексті сталого суспільного розвитку (архетипний підхід). *Публічне урядування*, *18*(3), 490–500. URL: http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/download/344/518 DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-490-500.

177. Хім, М.К. (2017 a). Концепція відповідального маркетингу в Україні: проблеми і перспективи впровадження. В: *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи* : колективна монографія. Львів : Видавництво «Растр-7», 68-78.

178. Хім, М.К. (2017 b). Механізми впровадження європейських стандартів у вищих навчальних закладах, як спосіб підвищення ефективності та якості навчання. *Електронне наукове фахове видання «Державно-управлінські студії*», 1. URL: http://box5800.temp.domains/~ipkeduua/mekhanizmy-vprovadzhennia-ievropeys-kykh/

179. Хім, М.К. (2021a). Ефективність державного управління в період пандемії: світовий досвід та українські реалії. В: *Сучасні проблеми управління: трансформація публічного управління у постковідному світі,* Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ 18–19 листопада 2021 р.). Київ, 161–166.

180. Хім, М.К. (2020). Європейські стандарти публічного управління: досвід запровадження та можливість реалізації в сучасних умовах. В: *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика*, Збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної конференції (Запоріжжя, 27 листопада, 2020 р.). Запоріжжя, 255–258.

181. Хім, М.К. (2021c). Оцінювання ефективності публічного управління соціальною сферою. В: *Державна фінансова політика України в умовах євроінтеграції: погляди науковців та практиків*, Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 18 лютого 2021 р.). Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 319–322.

182. Хім, М.К. та Білик О.І., (2018). Публічне управління професійним розвитком державних службовців в країнах ЄС. *Електронне фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток»*, 12. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1152

183. Хім, М.К. та Білик, О.І. (2021). Поведінковий аналіз як один із ключових факторів оцінки ефективності роботи державних службовців. *Наукові перспективи. Серія «Державне управління»,* 5(11), 34–56. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/234 . DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5(11)-34-58

184. Хім, М.К. та Дума, О.І. (2019). Управління ефективністю професійного та особистісного розвитку державних службовців на основі положень теорії поколінь. *Економіка та держава*, 6, 74–78. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2019/17.pdf . DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.6.74

185. Хім, М.К. та Корецька, Т. М. (2019). Модель економічного та політичного розвитку державного управління для «нових» державних службовців. *Приазовський економічний вісник*, 4 (15), 178–184. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/32.pdf DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-31.

186. Хім, М.К. та Корецька, Т.М. (2020). Інформаційно-комунікаційні механізми в публічному управлінні. *Східна Європа:економіка, бізнес управління*, 1 (24), 195-202. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/31.pdf . DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-29

187. Хім, М.К. та Михальчишин, Н.Л. (2017). Професійний і особистісний розвиток (професіоналізм) державних службовців як конкурентна перевага держави в умовах глобалізації. *Причорноморські економічні студії*, 24, 188–192. URL : http://bses.in.ua/journals/2017/24_2017/40.pdf.

188. Хім, М.К. та Савчук, М.Ю. (2019). Мотивація та корупція як взаємопов'язані елементи підвищення професійного і особистісного розвитку державних службовців. *Приазовський економічний вісник*, 4 (15), 161–168. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/29.pdf DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-28.

189. Хім, М.К. та Савчук, М.Ю. (2020). Значення впровадження сучасної гендерної політики для професійного та особистісного розвитку державних службовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство,* 29, 156–161. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-29-31.

190. Хім, М.К., Перхач, О.Л. та Карковська, В.Я. (2020). Сільський туризм як напрям розвитку потенціалу сільських територій об'єднаних громад в Україні. В: *Економічна безпека національного енергетичного сектору в умовах глобалізації*: колективна монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 221–234.

191. Хім, М.К., Цигилик, Н.В. та Подольчак, Н.Ю. (2021). Problems and Prospects of Training Civil Servants in Contemporary Ukrainian Realities. *Economics, Entrepreneurship, Management,* 8 (1), 80–89. URL: https://science.lpnu.ua/eem/all-volumes-and-issues/volume-8-number-1-2021/problems-and-prospects-training-civil-servants . DOI: https://doi.org/10.23939/eem2021.01.080.

192. Хім, М.К., Яковина, А.І. та Андріїв, М.О. (2017). Застосування концепції відповідального маркетингу в діяльності українських підприємств. *Ефективна економіка,* 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5404

193. Хмельницька, І. (2017). Національний інтелектуальний потенціал – конкурентна перевага країни. *Урядовий кур'єр*. Відновлено з: ukurier.gov.ua/uk/articles/nacionalnij-intelektualnij-potencial-konkurentna-p.

194. Хрущ, О. (2018). Професійне навчання державних службовців:стан і перспективи розвитку. *Науковий часопис Національної академії прокуратури України,* 4, 74–84. Відновлено з: http://www.chasopysnapu.gp.gov.ua/ua/pdf/4-2018/hrusch.pdf

195. Чернов, О. та ін. (ред.) (2016). Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія. Запоріжжя : ЗДІА.

196. Чернов, С.І. та Гайдученко, С.О. (2014). Текст лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування». Харків : ХНУМГ.

197. Чехоєва, Н. (2013). Стандарти державної служби України: сучасний рівень та потреба в запозиченні європейського досвіду. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право,* 4,. 72–76. Відновлено з: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2013_4_16.

198. Чечель, А.О. (2017). Лідерські навички як критерій оцінки професійних компетенцій керівників підрозділів системи державної служби. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»,* 4. Відновлено з: https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/60.

199. Шевчук, Б. (2008). Європейські стандарти публічної служби та правовий статус службовців органів місцевого самоврядування. *Науковий вісник. Демократичне самоврядування*, 2. Відновлено з: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik2/fail/Shevchuk.pdf.

200. Шемшученко, Ю.С. (за заг. ред.) (2008). Принцип верховенства права: проблеми теорії та практики : у двох книгах. Книга друга : Принцип верховенства права у діяльності держави та в адміністративному праві. Киев : Конус-Ю.

201. Шаров, Ю. (2010). Європейські стандарти публічного управління: проекція на муніципальний рівень. *Державне управління та місцеве самоврядування,* 1(4). 295–304. Відновлено з: URL: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10syppmr.pdf]

202. Шатун, В. (2014). Оцінювання та атестація державних службовців у руслі європейського і світового тренду. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Державне управління,* 235 (223), 117–127.

203. Шевченко, С. (2015). Оцінювання діяльності державних службовців: теоретичні та практичні підходи, досвід. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 3, 255–265.

204. Шекшня, С.В. (1997). Управление персоналом современной организации. Москва : Бизнес-школа "ИнтелСинтез".

205. Шморгун, Л.Г. (2010). Менеджмент організацій. Київ : Знання.

206. Щорічне оцінювання державних службовців: сприйняття сьогодні і що знадобиться завтра, (2018). *Factor: сайт.* Відновлено з: URL:https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/february/issue-2/article-34157.html

207. Ярмистий, М.В. (2021). Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців. *Наукові дослідження*: сайт. Відновлено з: http://www.cppk.cv.ua/124.php

208. Яшина, Ю. (2010). Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 1(4), 238.

209. Abdul, R.A., Garoot, S.E., Ahmad, N.B., Hasim, R., & Tariq, Z. (2011). Servant Leadership's Values and Staff's Commitment: Policy Implementation Focus. *American Journal of Scientific Research*, 13, 18–40 Retrieved from: https://core.ac.uk/download/pdf/300366172.pdf

210. Bilyk, O., Karkovska, V., & Khim, M. K. (2022). Gender budgeting: a vital element for ensuring sustainable development. *Sustainability in Debate*, 12(3), 305–323. DOI: https://doi.org/10.18472/SustDeb.v12n1.2021.38824 (Original work published December 28, 2021)

211. Bozeman, B. (2000). Technology transfer and public policy: a review of research and theory. *Research Policy*, *29*(4/5), 627–655. Retrieved from: https://doi.org/10.1016/s0048-7333(99)00093-1

212. Buchanan, J., & Tullock, G. (1962). The Calculus of Consent. Michigan : University of Michigan Press.

213. Charkina, O. (2018). *Adaptation of the civil service of Ukraine to the requirements of the EU: normative-legal dimension*. Abstract of Ph.D. dissertation, Global economy. Taras Shevchenko National University of Kyiv. Kyiv. Ukraine.

214. Chernobay, L.I., & Duma, O.I. (2018). Theoretical fundamentals of enterprise management efficiency. *Business Inform*, 8, 198–205.

215. Civil cervant. Cambridge dictionary, (2021). Retrived from: https://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/civil-servant

216. Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*. Blackwell : Blackwell Publishing, 386–405.

217. Coase, R. (1960). The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*. Chicago:The University of Chicago Press, 3 (Oct.), 1–44.

218. Coase, R. (1988). Ideas, Their Origins and Their Consequence. *American Enterprise Institute for Public Policy Research.* New York.

219. Davenport, T.H. (1993). Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press.

220. der Meer, F.V.M. (2011). *Civil Service Systems in Western Europe, Second Edition* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing. Retrieved from : https://doi.org/10.4337/9781781000939

221. Differentiated approach to attracting, motivating and retaining employees of different generations, (2015). *Agency for Innovation and Development of Economic and Social Projects*". Retrieved from: http://www.innoros.ru/innovaciivkadrah/osobennosti-pokolenii-bebi-bum-iks-i-igrek-differentsirovannyipodkhod-k-privlechen.

222. Distribution of civil servants by age, (2015). *Derzhavna sluzhba v tsyfrakh. Informaciyne vydannya.* [Public Service in Figures. Information publication.], Center for Adaptation of the Civil Service to the Standards of the European Union, Kyiv, Ukraine.

223. Dongye, Z., & Shun, Z. (2020). Psychological analysis on civil servants committing immoral behavior. *Revista Argentina de Clínica Psicológica,* XXIX (1), 942–948

224. Downs, A. (1957a). An Economic Theory of political action in a democracy. *The Journal of Political Economy*. Chicago : The University of Chicago Press, 1, 135–150.

225. Downs, A. (1957b). An Economic Theory of Democracy. New York, Harper.

226. Eckhard, S., & Manfred, R. (2015). Verwaltungsausbildung zwischen Tradition und Moderne: Ein dreidimensionales Portrait. *VM Verwaltung & Management,* 21 (3), 125–137. Retrieved from: https://doi.org/10.5771/0947-9856-2015-3-125

227. European Centre for the Development of Vocational Training. Terminology of European education and training policy. Second edition. A selection of 130 key terms, (2014). Luxembourg : Publications office of the European Union.

228. Gerson, D. (2020). Leadership for a high performing civil. *OECD Working Papers on Public Governance*, *40*, 1–70. Retrieved from: https://doi.org/10.1787/19934351https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/ed8235c8-en.pdf?expires=1627633667&id=id&accname=guest&checksum=D34AAC575C4155C9746D5C35E314B957

229. Institute of management development: international rating of competitiveness of the world, (2019). *Official site of the Institute of management development*. Retrived from: www.imd.org.

230. Javitch, D.G. (2010). Motivating Gen X, Gen Y Workers. Retrieved from: https://www.entrepreneur.com/article/206502.

231. Knill, C., & Lehmkuhl, D. (1999). How Europe Matters. Different Mechanisms of Europeanization. *European Integration online Papers* (EIoP), 3(7).

232. International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index, (2017). Technical report. *Blavatnic scholl of government*. Retrieved from:: https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-01/International%20Civil%20Service%20Effectiveness%20%28InCiSE%29%202017%20technical%20report.PDF.

233. Keeling, D. (1972). Management in Government. London : Allen & Unwin.

234. Khim M. K., Litorovych O.V. (2018). Professionalism of public service as one of the key moments of the development of investment activity in the conditions of euro integration. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6148

235. Khim, M., Tsygylyk, N. & Podolchak, N. (2021). Use of the transfer of the best european technologies to implement the system for forming of civil servant-leader. *Східно-Європейський журнал передових технологій*, 4 (13(112)), 78–88. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239161

236. Khim, M.K. & Veselov, O.O. (2018). Influence of innovative structures on the economy of the region. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 23. URL: http://global-national.in.ua/issue-23-2018/31-vipusk-23-cherven-2018/4125-khim-m-k-veselov-o-o-vpliv-innovatsijnikh-struktur-na-ekonomiku-regionu

237. Khim, M.K., Podolchak, N. Yu. & Bilyk, O.I. (2021). Digitalization of the economy as one of the factors for increasing the state competitiveness. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 5(989), 7–30. URL: <//zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl/article/view/2056. DOI: https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2020.0989.0501.

238. Klingner, D. E. (2003). Technology Transfer and the Future of Public Administration: An Agenda for Study and Practice. *Comparative Technology Transfer and Society*, *1*(2), 121–145. Retrieved from: https://doi.org/10.1353/ctt.2003.0018

239. Knack, S., Kugler, M., & Manning, N. (2003). Second-Generation Governance Indicators. *International Review ofAdministrative Sciences*, 1(69), 345–364.

240. Knowles, M.S. (1989). The making of an adult educator. San Francisco : JosseyBass.

241. Krpálek, P., Berková, K., Kubišová, A., Krelová, K. K., Frendlovská, D., & Spiesová, D. (2021). Formation of Professional Competences and Soft Skills of Public Administration Employees for Sustainable Professional Development. *Sustainability*, *13*(10), 5533. Retrieved from: https://doi.org/10.3390/su13105533

242. Löffler, E. (2004). Improving the Quality of East and West European Public Services. *Business & Economics*.

243. Marbach, R., Steffens, K., Herr, M., & Ziekow, J. (2018). *Forming civil servants. Elements of Success and Ideas for Transfer Based on Germany's Dual Public Administration Education.* Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. Retrieved from: https://www.reformgestaltung.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/GIZ_Standard_A4_hoch_en_FOEV_web.pdf

244. Mykushyn, F. (2011). Generation X: Learning Nuances, E-xecutive. Retrieved from: http://www.e-xecutive.ru/education/proeducation/1543921-pokolenie-h-nuansy-obucheniya.

245. NADS, (2018). *Stratehichnyi plan diialnosti NADS on 2019–2022 years*. Retrieved from: at:https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/strat_plan_nads-2019-2022.pdf.

246. Neumayer, E. (2002). Is good governance rewarded?: a cross-sectional analysis of debt forgiveness. *World development*, 30 (6), 913–930.

247. *New Rationale, Best Practices and Tools* (1st ed. 2020 ed.). Springer. Retrieved from: https://www.springer.com/gp/book/9783030423100

248. Nugent, W. (2010). Progressivism: A Very Short Introduction. New York: Oxford University Press.

249. OECD, (2016). Skills for a high performing civil service. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. Retrieved from: https://www.oecd.org/gov/pem/Skills-Highlights.pdf

250. Olson, M. (1965). The Logic of Collective Action. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

251. Podolchak, N., Khim, M. & Tsygylyk, N. (2021). State policy foreign experience on the implementation of the education system for sustainable development. B: Green and blue economy on the threshold of digital change: колективна монографія. Praha: Oktan Print. 102-111. DOI: https://doi.org/10.46489/gabeott-10.

252. Porter, M.E. (1985). The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press. (Republished with a new introduction, 1998).

253. Quality of Public Administration A Toolbox for Practitioners, (2015). Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://ec.europa.eu/esf/B

lobServlet%3FdocId%3D13941%26langId%3Den&ved=2ahUKEwiqzsLbxcP3AhWpw4sKHZrgDfYQFnoECA4QAQ&usg=AOvVaw2_8B8u5GwVzVlZ-0KpjvaN

254. Reporters without borders: press freedom index, (2019). Official site of Reporters without borders. Retrived from: https://rsf.org/.

255. Shcetinina, L., Rudakova, S., & Danyliak, M. (2017). Personnel management taking into account the theory of generations, *Problems of the economy*, 1, 277–283.

256. Shuman, D., & Olufs D., W. (1993). Public Administration in the US. 2nd ed.

257. Skinner, B. (1938). The Behavior of Organisms. *Appleton-CenturyCrofts*. INC, 3–44.

258. Strauss W., & Howe N. (1997). The fourth turning: an American prophecy: what the cycles of history tell us about America's next rendezvous with destiny, Broadway Books, New york, US.

259. Taler, R. (2008). Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness. Yale: New Heaven&London: Yale University Press.

260. The heritage foundation: index of economic freedom", (2019). *Official site of the Ukrainian Society of Economic Freedoms*. Retrived from: https://ueff.org/uk/.

261. The official site of "The Oxford review", (2012). *What motivates Generation X at work: New research by David Wilkinson.* Retrieved from: https://www.oxford-review.com/generation-x-motivation/.

262. The official site of Hufftington Post Journal, (2017). *8 Key Differences between Gen Z and Millennials by George Beall.* Retrieved from: https://www.huffpost.com/entry/8-key-differences-between_b_12814200.

263. The official site of McKinsey & Company, (2018). *The influence of Gen Z—the first generation of true digital natives-is expanding by Tracy Francis and Fernanda Hoefel.* Retrieved from: https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies.

264. The Official site of the World Bank, (2019). Retrieved from: http://www.worldbank.org/

265. The six boxes model, (2021). *The performance thinking network*. Retrieved from: https://www.sixboxes.com/Six-Boxes-Model.html

266. The World Bank: index of doing business, (2019). *Official site of the World Bank*. Retrived from: doingbusiness.org.

267. Transparency international: corruption perception index, (2019). *Official website of Transparency international*. Retrived from: https://www.transparency.org/en/.

268. UNDP: Human development reports, (2019). Retrived from: http://hdr.undp.org/en/

269. Watson, J. (1913). Psychology as the behaviorist views it. *Psychological Review*, 20, 158–177.

270. World economic forum: index of global competitiveness, (2019). *Official site of the World economic forum*. Retrived from: https://www.weforum.org/.

ДОДАТКИ

Додаток А

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковано основні наукові результати дисертації

Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Подольчак, Н.Ю., Цигилик, Н.В., та Хім, М.К. (2021). Розробка факторної системи впливу публічного управління на сталий розвиток держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 11. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2368. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.11.1 *(Особистий внесок автора: Визначено основні індикатори сталого розвитку з всієї множини індикаторів, розроблено універсальну факторну систему впливу публічного управління на сталий розвиток держави певного рівня розвитку та форми управління).*

2. Хім, М.К., Цигилик, Н.В. та Подольчак, Н.Ю. (2021). Problems and Prospects of Training Civil Servants in Contemporary Ukrainian Realities. *Economics, Entrepreneurship, Management,* 8 (1), 80–89. DOI: https://doi.org/10.23939/eem2021.01.080 *(Особистий внесок автора: досліджено системи підготовки кадрів в Україні та в країнах ЄС, сформовано стратегічний план удосконалення підвищення кваліфікації вже працюючих кадрів та окреслені пріоритетні напрями роботи щодо базового навчання нових держслужбовців).*

3. Хім, М.К. та Білик, О.І. (2021). Поведінковий аналіз як один із ключових факторів оцінки ефективності роботи державних службовців. *Наукові перспективи. Серія «Державне управління»,* 5(11), 34–56. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5(11)-34-58 (*Особистий внесок автора: проведено аналіз поведінки державних службовців та її взаємозв'язок з рівнем ефективності їхньої роботи, описано професіографічну та психографічну*

модель діяльності держслужбовців, розроблено модель поведінкового аналізування державних службовців).

4. Подольчак, Н.Ю. та Хім, М.К. (2020). Міжнародні інтегральні показники оцінки ефективності роботи державних службовців у країнах ЄС. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління",* 2(8), 59–70. DOI: https://doi.org/10.23939/semi2020.02.059 (*Особистий внесок автора: за допомогою інструментів бенчмаркінгу виконано порівняльний аналіз міжнародних інтегральних показників у деяких країнах ЄС, визначено тенденції ефективності роботи та професійного й особистісного розвитку державних службовців у цих країнах, запропоновано механізми адаптації України до вимог ЄС).*

5. Подольчак, Н.Ю., Хім, М.К. та Цигилик, Н.В. (2020). Удосконалення системи оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій Б та В як один із факторів підвищення професійного та особистісного розвитку. *Вісник НАДУ. Серія «Державне управління»,* 2(97), 117–128. DOI: https://doi.org/10.23939/semi2020.02.059 (*Особистий внесок автора: розроблено вдосконалену комплексну систему оцінювання показників ефективності роботи державних службовців категорій Б та В).*

6. Хім, М.К. та Дума, О.І. (2019). Управління ефективністю професійного та особистісного розвитку державних службовців на основі положень теорії поколінь. *Економіка та держава,* 6, 74–78. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2019/17.pdf DOI: 10.32702/2306-6806.2019.6.74

(Особистий внесок автора: проведено дослідження щодо кількісного та якісного складу державних службовців в Україні, виявлено їх залежність від приналежності до певного покоління чи історичної епохи, у якій вони зростали, надано рекомендації щодо їх пристосування у розрізі окремих аспектів, таких як професіоналізм, навчання та мотивація (матриця цінностей та мотивацій).

7. Хім, М.К. та Савчук, М.Ю. (2020). Значення впровадження сучасної гендерної політики для професійного та особистісного розвитку державних службовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство,* 29, 156–161. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-29-31. (*Особистий внесок автора: проаналізовано відсоток участі жінок та чоловіків у державному управлінні в Україні та в інших країнах світу. За допомогою математичного апарату здійснено рейтингування країн світу за глобальним гендерним розривом)*.

8. Хім, М.К. та Корецька Т.М. (2020). Інформаційно-комунікаційні механізми в публічному управлінні. *Східна Європа:економіка, бізнес управління,* 1 (24), 195–202. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/31.pdf. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-29. (*Особистий внесок автора: Окреслено основні проблеми та суперечності у інформаційно-комунікаційній взаємодії влади та суспільства, надано рекомендації щодо її вдосконалення та розвитку інформаційно-комунікаційного простору України).*

9. Хім, М.К. та Савчук, М.Ю. (2019). Мотивація та корупція як взаємопов'язані елементи підвищення професійного і особистісного розвитку державних службовців. *Приазовський економічний вісник,* 4(15), 161–168. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/29.pdf. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-28 *(Особистий внесок автора: доведено взаємозв'язок мотивації та корупції та їхній вплив на ефективність публічного управління).*

10. Хім, М.К. та Корецька, Т.М. (2019). Модель економічного та політичного розвитку державного управління для «нових» державних службовців. *Приазовський економічний вісник,* 4(15), 178–184. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/32.pdf. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-31. *(Особистий внесок автора: розроблено модель економічного та політичного розвитку державного управління).*

11. Хім, М.К. та Данилович-Кропивницька, М.Л. (2019). Професійний і особистісний розвиток державних службовців України в контексті сталого суспільного розвитку (архетипний підхід). *Публічне урядування,* 2(17), 478–488. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-490-500. *(Особистий внесок автора: запропоновано сучасні архетипи різних груп службовців органів публічної влади в Україні та виокремлено їх основні архетипові характеристики, виокремлено основні проблеми їхнього професійного і особистісного розвитку).*

12. Khim, M.K. & Litorovych, O.V. (2018). Professionalism of public service as one of the key moments of the development of investment activity in the conditions of euro integration. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»,* 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6148 (*Особистий внесок автора: запропоновано нові підходи до професіоналізації державної служби, її стимулювання та мотивації, ефективну кадрову політику, яка забезпечить вдосконалення системи добору кадрів та використання кадрового потенціалу, а також нові методи уніфікації та модернізації оцінки професійних якостей державних службовців та ефективності діяльності органів державної влади).*

13. Khim, M.K., & Veselov, O.O. (2018). Influence of innovative structures on the economy of the region. *Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки»,* 23. URL: http://global-national.in.ua/issue-23-2018/31-vipusk-23-cherven-2018/4125-khim-m-k-veselov-o-o-vpliv-innovatsijnikh-struktur-na-ekonomiku-regionu *(Особистий внесок автора: визначено основні проблеми інноваційного розвитку регіонів України, надано рекомендації щодо ефективності використання інноваційного потенціалу для професійного та сосбистісного розвитку).*

14. Хім, М.К. та Білик, О.І. (2017). Публічне управління професійним розвитком державних службовців в країнах ЄС. *Електронне фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток»,* 12. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1152 *(Особистий внесок автора:*

проаналізовано ключові напрями реформи державної служби та управління людськими ресурсами, методи забезпечення її організації та функціонування в країнах ЄС, запропоновано шляхи вдосконалення публічного управління професійним розвитком державних службовців в Україні на засадах впровадження європейських стандартів).

15. Хім, М.К., Яковина, А.І. та Андріїв, М.О. (2017). Застосування концепції відповідального маркетингу в діяльності українських підприємств. *Ефективна економіка*, 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5404 (*Особистий внесок автора: досліджено сутність та особливості відповідального маркетингу на світовому ринку та, зокрема, в діяльності українських підприємств в сучасних умовах, доведено вплив концепції на професійний та особистісний розвиток)*.

16. Хім, М.К. та Михальчишин, Н.Л. (2017). Професійний і особистісний розвиток (професіоналізм) державних службовців як конкурентна перевага держави в умовах глобалізації. *Причорноморські економічні студії*», 24, 188–192 (*Особистий внесок автора: встановлено фактори, що впливають на розвиток професіоналізму державних службовців, його практичний аспект в умовах глобалізації, виявлено складові професійної компетентності, сформульовано вимоги до професіоналізму державних службовців в умовах глобалізації).*

Статті у НМБД SCOPUS

17. Khim, M., Tsygylyk, N. & Podolchak, N. (2021). Use of the transfer of the best european technologies to implement the system for forming of civil servant-leader. *Східно-Європейський журнал передових технологій,* 4(13(112)), 78–88. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239161 *(Особистий внесок автора: виокремлено навики та заходи, які сприяють формуванню державного службовця-лідера, розроблено систему формування ефективного державного службовця-лідера з використанням трансферу технологій).*

18. Bilyk, O., Karkovska, V., & Khim, M. K. (2022). Gender budgeting: a vital element for ensuring sustainable development. *Sustainability in Debate*, *12*(3), 305–323. DOI: https://doi.org/10.18472/SustDeb.v12n1.2021.38824 (Original work published December 28, 2021) *(Особистий внесок автора: висвітлено новітні підходи до впровадження гендерного бюджетування в країнах світу, запропоновано метод ранжування країн за 4 ключовими показниками пов'язаними з гендерним розривом).*

Стаття у науковому періодичному виданні іншої держави

19. Khim, M.K., Podolchak, N. Yu. & Bilyk, O.I. (2021). Digitalization of the economy as one of the factors for increasing the state competitiveness. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.* Cracow Review of Economics and Management, [S.l.], 5(989), 7-30, cze. 2021. ISSN 1898-6447. URL: <//zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl/article/view/2056 DOI: https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2020.0989.0501. (*Особистий внесок автора: окреслено загрози та ризики цифровізації економіки для розвитку компетентностей, розроблено інструменти оцінки рівня цифрової економіки в країні, проведено ранжування за основними показниками цифровізації).*

Розділи у колективних монографіях

20. Весоловська, М.К.[2] та Швед, Л.Р. (2022). Аналіз теоретичних поглядів на професійний і особистісний розвиток державних службовців. В: *Moderní aspekty vědy: XVIII («Сучасні аспекти науки: XVIII»):* міжнародна колективна монографія. Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 71–95. URL: http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/monography-18.pdf *(Особистий внесок автора: систематизовано та узагальнено теоретичні погляди на професійний і особистісний розвиток державних службовців, запропоновано узагальнене визначення цих понять).*

[2] **Прізвище змінено у зв'язку з одруженням**

21. Podolchak, N., Khim, M. & Tsygylyk, N. (2021). State policy foreign experience on the implementation of the education system for sustainable development. В: Green and blue economy on the threshold of digital change: колективна монографія. Praha: Oktan Print. 102-111. DOI: https://doi.org/10.46489/gabeott-10. *(Особистий внесок автора: Надано рекомендації щодо пом'якшення наслідків впливу пандемії на освіту для сталого розвитку).*

22. Хім, М.К. (2017). Концепція відповідального маркетингу в Україні: проблеми і перспективи впровадження. В: *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи*: колективна монографія. Львів : Видавництво «Растр-7», 68–78. *(Особистий внесок автора: окреслено проблеми впровадження відповідального маркетингу в Україні в контексті професійного та особистісного розвитку, надано рекомендації щодо їх усунення).*

23. Хім, М.К., Перхач, О.Л. та Карковська, В.Я. (2020). Сільський туризм як напрям розвитку потенціалу сільських територій об'єднаних громад в Україні. В: *Економічна безпека національного енергетичного сектору в умовах глобалізації*: колективна монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 221–234. *(Особистий внесок автора: досліджено теоретико-методичні основи розвитку потенціалу об'єднаних територіальних громад в Україні).*

Авторські свідоцтва

24. «Удосконалення системи оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій Б та В як один із факторів підвищення їхнього професійного та особистісного розвитку»; Подольчак Назар Юрійович, Цигилик Наталя Валентинівна, Хім Марія Кімсанівна; Національний університет «Львівська політехніка», №104721 від 24 травня 2021 р.

Статті в іншому науковому періодичному виданні України

25. Хім, М.К. (2017). Механізми впровадження європейських стандартів у вищих навчальних закладах, як спосіб підвищення ефективності та якості

навчання. *Електронне наукове видання «Державно-управлінські студії»*, 1. URL: http://box5800.temp.domains/~ipkeduua/mekhanizmy-vprovadzhennia-ievropeys-kykh/

26. Хім, М.К. та Василевська, І.В. (2018). Розробка ефективної інноваційної системи мотивації державних службовців на основі досвіду розвинутих країн. *Журнал Київського університету ринкових відносин «Економіка. Бізнес-адміністрування.* Право», 4(4), 262–269. *(Особистий внесок автора: розроблено інноваційну систему мотивації державних службовців на основі досвіду розвинутих країн).*

Опубліковані праці апробаційного характеру

27. Хім, М.К. та Пугач, А.В. (2017). Основні проблеми забезпечення активації професійного і особистісного розвитку державних службовців. В: *Економіка, фінанси, облік та управління: оцінка та перспективи розвитку в Україні та світі*: Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 22 грудня 2017 року): у 3 ч. Полтава: ЦФЕНД, 3, 81–83. *(Особистий внесок автора:визначено основні проблеми забезпечення активації професійного і особистісного розвитку державних службовців).*

28. Подольчак, Н.Ю. та Хім, М.К. (2017). Впровадження технології «clickers» у вищих навчальних закладах, як спосіб підвищення ефективності та якості навчання. В: *Управління якість в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи*, Тези доповідей ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції пам'яті професора Петра Столярчука, (Львів, 11-12 травня 2017 р.)/ відп. За вип: М. М. Микийчук. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 26–28. *(Особистий внесок автора: вперше досліджено характеристики та запропоновано технологію «clickers» як спосіб підвищення ефективності та якості навчання).*

29. Хім, М.К. (2017). Інноваційні методи активізації навчального процесу як важлива складова підготовки магістрів державного управління і публічного адміністрування. В: *Інституційний розвиток системи публічного управління та*

адміністрування : Матеріали круглого столу, збірник тез доповідей. (Львів, 25 травня 2017р.). Львів : Видавництво Львівської політехніки, 101–104.

30. Хім, М.К. та Білинська, А.Р. (2018). Використання заробітної плати в якості інструменту мотивації праці на залізничному транспорті. В: *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення*, Міжнародна наукова інтернет-конференція, збірник тез доповідей: випуск 28 (м. Тернопіль, 15 травня 2018 р.). Тернопіль, 75–77. *(Особистий внесок автора: досліджено вплив заробітну плати на мотивацію праці та професійний і особистісний розвиток).*

31. Хім, М.К. та Гринчишин, Ю.О. (2019). Сучасні споживчі тренди в публічному маркетингу (з огляду на положення теорії поколінь), як один з ключових аспектів економічного розвитку держави. В: *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*, Збірник тез доповідей ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції (Херсон, 18–19 квітня 2019 р.). Херсон, 182–185. *(Особистий внесок автора: досліджено вплив теорії поколінь на споживчі тренди та розвиток).*

32. Хім, М.К. (2019). Ключові аспекти забезпечення активізації професійного і особистісногорозвитку державних службовців. В*: Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*», Збірник тез доповідей ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції (Херсон, 18–19 квітня 2019 р.). Херсон, 213–216.

33. Хім, М.К. та Корецька, Т.М. (2019). Професіоналізм державних службовців з огляду на гендерну політику сучасності. В: *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*, Збірник тез доповідей ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції (Херсон, 18–19 квітня 2019 р.). Херсон, 207–210. *(Особистий внесок автора: встановлено взаємозв'язок професіоналізму державних службовців та сучасної гендерної політик).*

34. Khim, M.K. (2019). Public administration as one of the key aspects of international economic relations. В: *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи*, Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної

інтернет-конференції (Львів, 27 листопада 2019 року). Львів : Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 29–32.

35. Khim, M.K. (2019). Modernization of system of professional and personal development for public servants. В: *Публічне управління та адміністрування у процесахекономічних реформ*, Збірник тездоповідей ІІІ Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференції (Херсон, 19 листопада 2019 р.). Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 204–205.

36. Хім, М.К., Білик, О.І. та Карковська, В.Я. (2019). Перспективи подолання гендерних розривів. В: Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті та подоланні наслідків Чорнобильської катастрофи, Матеріали XVIII міжнародного наукового семінару / за наук. ред. д.е.н., проф. М. М. Єрмошенка (Світязь, 1-5 липня, 2019 р.) Київ: Національна академія управління, 66–68. *(Особистий внесок автора: запропоновано підхід до подолання гендерних розривів на основі раціонального та ефективного гендерного бюджетування, досліджено глобальний гендерний розрив в різних країнах світу у 2018 році)*.

37. Хім, М.К. (2020). Оцінка ефективності як один із ключових показників професійного і особистісного розвитку державних службовців. В: *Публічне управління та адміністрування упроцесах економічних реформ,* Збірник тез доповідей IVВсеукраїнської науково-практичної конференції, (Херсон, 25 березня 2020 р.). Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 232–236.

38. Khim, M., Perkhach, O., & Karkovska, V. Rural Tourism as a direction of strategic development of the united territorial communities in Ukraine. В: *Interdisciplinary conference on tourism, management and development of territory* : proceedings book of 1st UNICART (Bari, Italy, 16-19 December 2019),1, 551–559. *(Особистий внесок автора: дослідження залежності використаного потенціалу територій об'єднаних територіальних громад в Україні від його складових).*

39. Хім, М.К. (2020). Основні принципи побудови «збалансованої системи» показників оцінки ефективності роботи державних службовців, як один із ключових факторів їхнього професійного та особистісного розвитку. В: *Управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності*, Матеріали

Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. (Харків, 15 жовтня 2020р.). Харків: ХНУБА, 282–284.

40. Хім, М.К. (2020). Європейські стандарти публічного управління: досвід запровадження та можливість реалізації в сучасних умовах. В: *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика*, Збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної конференції (Запоріжжя, 27 листопада, 2020 р.). Запоріжжя, 255–258.

41. Хім, М.К. (2021). Оцінювання ефективності публічного управління соціальною сферою. В: *Державна фінансова політика України в умовах євроінтеграції: погляди науковців та практиків*: Збірник тез наукових доповідей за матеріалами II Всеукраїнської науково-практичної конференції (Львів, 18 лютого 2021 р.). Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 319–322.

42. Khim, M. (2021). The role of public administration for the social sphere of society. В: *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю*, Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 21 квітня 2021 р.). Полтава : ПДАУ, 729–733.

43. Хім, М.К. (2021). Ефективність державного управління в період пандемії: світовий досвід та українські реалії. В: *Сучасні проблеми управління: трансформація публічного управління у постковідному світі*, Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 18-19 листопада 2021 р.). Київ, 161–166.

Відомості про апробацію результатів дисертації

№ з/п	Типи конференцій	Назви конференцій	Місце і дата проведення	Тип участі
1.	Міжнародна науково-практична конференція	Економіка, фінанси, облік та управління: оцінка та перспективи розвитку в Україні та світі	Полтава, 22 грудня 2017 року	Заочна
2.	Міжнародна науково-практична конференція пам’яті професора Петра Столярчука	Управління якість в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи	Львів, 11-12 травня 2017 р.	Очна

Продовження додатку А

3.	Круглий стіл	«Інституційний розвиток системи публічного управління та адміністрування»	Львів, 25 травня 2017 р.	Заочна
4.	Міжнародна наукова інтернет-конференція	Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення	Тернопіль, 15 травня 2018 р.	Заочна
5.	Всеукраїнська науково-практична конференція	Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ	Херсон, 18-19 квітня 2019 р.	Заочна
6.	Міжнародна науково-практична інтернет-конференція	Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи	Львів, 27 листопада 2019 року	Заочна
7.	Всеукраїнська науково-практична конференція	Публічне управління та адміністрування у процесахекономічних реформ	Херсон, 19 листопада 2019 р.	Заочна
8.	Міжнародний науковий семінар	Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті та подоланнінаслідків Чорнобильської катастрофи	оз. Світязь, 1-5 липня 2019 р.	Очна
9.	Всеукраїнська науково-практична конференція	Публічне управління та адміністрування упроцесах економічних реформ	Херсон, 25 березня 2020 р.	Заочна
10.	Міжнародна конференція	Interdisciplinary conference on tourism, management and development of territory	Барі, Італія, 16-19 грудня, 2019 р.	Заочна
11.	Міжнародний науковий семінар	Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті та подоланнінаслідків Чорнобильської катастрофи	оз. Світязь, 29 червня - 4 липня 2020 р.	Очна
12.	Всеукраїнська науково-практична конференція	Управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності	Харків, 15 жовтня, 2020 р.	Заочна
13.	Міжнародна науково-практична конференція	Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика	Запоріжжя, 27 листопада 2020 р.	Заочна
14.	Всеукраїнська науково-практична конференція	Державна фінансова політика України в умовах євроінтеграції: погляди науковців та практиків	Львів, 18 лютого 2021 р.	Заочна
15.	Міжнародна науково-практична конференція	Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю	Полтава, 21 квітня 2021 р.	Заочна
16.	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні проблеми управління: трансформація публічного управління у постковідному світі	Київ, 18-19 листопада 2021 р.	Заочна
17.	Міжнародна науково-практична конференція	Youth Salon of Chengdu International Sister Cities Higher Education Institutions Alliance	Ченгду, Китай, 10 липня, 2021 р.	Заочна

Додаток Б

Професіограма державного службовця

Загальна характеристика (опис професії)	Державний службовець - це особа, яка призначається або обирається на державну посаду, працює в органах місцевого чи державного управління. Державна служба - це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо [1]: - надання якісних адміністративних послуг. - вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень. - розв'язування складних задач публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявлення правових колізій та проблеми, розробки проєкти нормативно-правових актів для їх усунення. - попередження й нейтралізації викликів і загрози національним інтересам України в межах своєї професійної компетенції. - визначення пріоритетних напрямків впровадження електронного урядування та розвитку електронної демократії. - здійснення ефективного управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами, змінами, якістю, застосування сучасних моделей, підходів та технології, міжнародного досвіду при проєктуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур. - розробка національних/регіональних програмних документів щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи. - здійснення ефективної комунікації на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм. - спілкування іноземною мовою на професійну тематику, обговорення проблем публічного управління та результати досліджень. - представлення органів публічного управління й інших організацій публічної сфери та презентування для фахівців і широкого загалу результатів їх діяльності. - прийняття обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховуючи цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінюючи політичні, соціальні, економічні та екологічні наслідки варіантів рішень. - вироблення стратегії діяльності публічної організації, державної установи, регіону, держави. - адміністрування процесу набору, відбору, просування та стимулювання персоналу публічної організації, з метою мінімізації корупційних ризиків.
Умови праці	Інструменти та продукти праці: інформаційно-аналітичні інструменти, системи підтримки прийняття та реалізації управлінських рішень, спеціалізоване програмне забезпечення. Кабінетна та зальна системи планування робочих місць, приміщення, котре відповідає виконуваним функціям.
Професійні знання	Знання нормативно-правової бази, принципів і закономірностей функціонування системи публічного управління та адміністрування як сукупності інститутів державного управління, місцевого самоврядування, громадянського суспільства відповідно до покладених на них функцій і повноважень; відносин, явищ, процесів, моделей та механізмів, що характеризують прояви публічного управління та адміністрування на вищому, центральному, регіональному та місцевому рівнях.

Професійні вміння	- Вміння опрацьовувати інформацію, виявляти тенденції та можливості розвитку публічного управління регіонами - Здатність аналізувати та синтезувати зовнішню та внутрішню інформацію стосовно розроблення та реалізації стратегії розвитку держави, регіону, галузі, відповідних господарських структур, публічних організацій та підприємств. - Здатність комуні кувати у відповідних ділових колах, виробляти стратегію поведінки з представниками органів влади, будувати відповідну кадрову політику в середині у4станови, організації, суб'єкта підприємницької діяльності. - Здатність оцінювати впливи макросередовища на функціонування держави, галузі, органу публічної влади, організації (установи). - Здатність організовувати діяльність органу державного адміністрування з метою управління містом із застосуванням підходів і принципів стратегічного планування, критеріїв оцінювання результативності та ефективності, враховуючи умови навколишнього середовища та внутрішні чинники діяльності. - Здатність приймати управлінські рішення щодо модернізації управління, використовуючи європейські підходи та вітчизняний досвід щодо процесу впровадження старт-технологій в управління містом. - Здатність організовувати проектування, впроваджувати новітні державно-управлінські технології, визначати потреби та забезпечувати збалансованість ресурсів - Здатність аналізувати особливості і ознаки територіально-структурних процесів у регіоні, розкривати трансформаційні процеси регіону як середовища реалізації територіально-структурних процесів; оцінювати наслідки територіально-структурних процесів у регіоні: просторова концентрація економічної діяльності та просторових структурних зрушень, а також на обґрунтуванні концептуальних засад удосконалення просторового розвитку регіонів з врахуванням результатів вивчення динаміки територіально-структурних процесів. - Здатність аналізувати та синтезувати зовнішню та внутрішню управлінську інформацію стосовно розроблення та реалізації стратегії розвитку регіону, об'єднаної територіально громади, відповідних господарських структур, державних установ. - Здатність виявлення оптимальних шляхів використання потенціалу окремих регіонів і країн через найбільше пристосування можливих напрямів розвитку науки і освіти у цих регіонах або країнах до їх конкретних соціально-економічних умов, спрямування державного втручання у такі ініціативи, заходи і проекти, які уможливлюють спеціалізацію у цьому регіоні або країні, або розвиток базових технологій чи продуктів і послуг з використанням «розумних» технологій.
Важливі професійні якості	- Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу. - Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо. - Здатність розробляти та управляти проєктами. - Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні. - Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології. - Здатність до професійного спілкування іноземною мовою. - Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Завершення додатку Б

	- Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти. - Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери. - Здатність організовувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, зокрема розробляти заходи щодо впровадження електронного урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування. - Здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях. - Здатність представляти органи публічного управління у відносинах з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами і організаціями незалежно від форм власності, громадянами та налагоджувати ефективні комунікації з ними. - Здатність здійснювати професійну діяльність з урахуванням потреб забезпечення національної безпеки України. Здатність самостійно готувати проєкти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування. - Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях. - Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.
Перспективи кар'єрного росту	Можливість управлінського кар'єрного просування: - на посадах в центральних і місцевих органах державної влади; - на посадах в органах місцевого самоврядування; - на посадах в структурах недержавних суб'єктів громадянського суспільства та громадських організацій; - на керівних посадах і посадах фахівців на підприємствах, установах і організаціях державної і комунальної форм власності; - на управлінських і адміністративних посадах в міжнародних організаціях та їх представництвах в Україні.
Затребуваність	Затребувані на ринку праці на постійній основі.
Мотивація	Мотивація – це процес свідомого вибору державним службовцем того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.
Стимулювання	Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб державного службовця, формування у нього мотивів до праці.

Складено та сформовано автором на підставі (Професіограма державного службовця. Кафедра менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, (2021).

Додаток В

Психограма державного службовця

Група психологічних якостей	Характеристики психологічних якостей
Якості, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності - професійно важливі якості	- хороші організаторські здібності (тверда воля, цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, творчий підхід); - уміння керувати; - комунікативні здібності (уміння налагоджувати контакт, налагоджувати взаємини, розвиненість каналів вербального і невербального спілкування, загальна професійна компетентність); - здатність керувати собою (здатність до саморегуляції в процесі самоврядування і рефлексії); - вміння виявляти ділові якості підприємця: ставити перспективні цілі, використовувати сприятливі можливості; - добре розвинені аналітичні здібності (уміння одержувати й обробляти потрібну інформацію, оцінювати, порівнювати та засвоювати її).
Особистісні якості, інтереси та схильності	- ерудованість, енергійність; - зовнішня привабливість (охайність, елегантність, гарні манери, вихованість, чітка, ясна і жива мова); - впевненість у собі та прийнятих рішеннях; - цілеспрямованість (пріоритет мотивів організаторської діяльності); - терплячість; - тактовність (здатність виявляти почуття міри і знаходити найкращу форму взаємодії); - вимогливість; - критичність (уміння виявити та підкреслити вагомі для діяльності відхилення від встановлених норм); - гнучкість (здатність гнучко реагувати на різні зміни в управлінських ситуаціях); - креативність (уміння творчо підходити до вирішення управлінських завдань, схильність до імпровізації); - наявність розвиненої інтуїції; - прагнення до постійного особистісного росту;
Якості, що перешкоджають ефективності професійної діяльності	- низький рівень розвитку чи відсутність організаторських і комунікативних здібностей; - невпевненість в собі, нерішучість; - неорганізованість, недисциплінованість, безініціативність; - безпринципність, відсутність почуття обов'язку; - неврівноваженість, безтактність; - відсталість, невміння, небажання змінюватися та змінювати поведінку під впливом навколишнього середовища; - схильність перекладати відповідальність на інших.
Професійні деформації	- авторитарність; - демонстративність; - домінантність; - консерватизм; - професійна агресія; - соціальне лицемірство; - надмірний рівень контролю.

Примітка: Складено та сформовано автором на підставі (Синявський, 2014).

Додаток Г

Матриця ефективності професійного і особистісного розвитку державних службовців поколінь X, Y, Z

Група	Цінності	Проблеми/ Чинники демотивації	Шляхи вирішення/ Чинники Мотивації
X	Баланс між роботою та вільним часом, сімейні цінності, авторитет старшого покоління, індивідуалізм, гнучкість у діях та прийнятті рішень, прагматики, покладаються на власні сили	Неструктуроване управління, нечіткі цілі, перешкоди кар'єрного зростання, несправедливість	Матеріальна: висока заробітна плата Нематеріальна: кар'єрний ріст, наявність ментора
Y	Сімейні цінності, особисті зв'язки, постійний пошук шляхів саморозвитку, взаємна лояльність, оптимізм, цінують різноманітність та толерантність, командні гравці, знаходяться в пошуках духовних орієнтирів та їх усвідомлення, цінують мережу особистих контактів, постійний пошук нових викликів	Відсутність перспектив самореалізації і подальшого навчання, методи управління та способи виконання завдань застарілі або не відповідають очікуванням представників покоління	Матеріальна: заробітна плата та додаткове преміювання за досягнення Нематеріальна: самореалізація, постійне навчання, нові виклики, де можна себе проявити
Z	Індивідуалісти, поточний результат важливіший за довгостроковий, комфорт, прагнення до постійного пізнання невідомого, глобальність мислення та усвідомлення глобальних проблем, виступають адвокатами соціальної справедливості та турботи про навколишнє середовище, прагнуть до єднання цінностей з близькими та організацією, в якій працюють	Відсутність вільного часу, невідповідність дій організації нормам моралі, або порушенням організацією «внутрішнього етичного кодексу» представника покоління, занадто чіткі інструкції до виконання, відсутність свободи дій на робочому місці, необхідність ведення постійних переговорів, участь в «офіційних» нарадах тощо (необхідність постійної комунікації)	Матеріальна: достатня заробітна плата, преміювання за досягнення Нематеріальна: увага до особистості, грамоти, нагороди і подяки за незначні досягнення і приналежність до організації, яка відповідає цінностям особи (турбота про незахищені верстви населення, боротьба зі змінами клімату, висадка дерев, соціальні проекти на робочому місці)

Примітка: сформовано автором на підставі (Coase, 1937,1960, 1988).

Додаток Е

Основні загальноприйняті міжнародні інтегральні показники оцінювання професійного та особистісного розвитку державних службовців

№ з/п	Показник	Організація, що проводить оцінювання	Опис
1	Міжнародний індекс ефективності державної служби (INCISE)	Оксфордський університет, Інститут урядування та публічної служби Великої Британії, Фонд відкритого суспільства	Індекс охоплює показники найважливіших функцій (формування політики, фіскальний та фінансовий менеджмент, регулювання, управління кризами та ризиками, управління людськими ресурсами, закупівлі) і атрибутів (інформаційні технології, фінанси, ефективність адміністрування податків, ефективність управління соціальною безпекою, цифрові послуги) державної служби. Україну в цей рейтинг на сьогодні не включено
2	Індекс сприйняття корупції (CPI)	Transparency International	Визначення якості держуправління на основі оцінки рівня корупції як в країні вцілому, так і в окремих сферах публічного управління та напрямках здійснення державної політики, включаючи діяльність органів виконавчої влади.
3	Інтегральний показник державного управління (Governance Research Indicator Country Snapshot – GRICS)	World Bank	Оцінка якості держуправління на основі шести індексів за такими параметрами державного управління: право голосу і підзвітність; політична стабільність і відсутність насильства; ефективність уряду; якість законодавства; верховенство закону і контроль корупції
4	Показник оцінки якості цілей і прогресу реформ у країні	Організація економічного співробітництва і розвитку (OECP)	Оцінка ефективності держуправління на основі дослідження якості адміністрування після реформування наступних блоків: державна служба, управління розробкою і реалізацією політики, управління державними витратами та контроль за міжнародними фінансовими операціями, зовнішній аудит, державні закупівлі
5	Показник CAF (Common Assessment Framework)	Держави центральної та Східної Європи	Оцінка повноти використання зовнішніх ресурсів та партнерських відносин в країні в цілому і окремих її регіонах, а також оцінки якості управління в публічній сфері людськими ресурсами та їх потенціалом
6	Показник кредитоспроможності країни (інвестиційний рейтинг)	Міжнародне рей тингове агентство Standart and Poor's, Moodis; інвестиційне аген тство Fitch та ін.	Рейтингова оцінка країні дається на Основі аналізу основних національних макро- і мікроекономічних показників
7	Індекс розвитку людського потенціалу (HDI)	Комітет розвитку ООН	Це підсумковий показник для оцінювання довгострокового прогресу людського розвитку у трьох основних площинах: довготривале та здорове життя, доступ до знань, гідний рівень життя. Довге і здорове життя вимірюється середньою тривалістю життя.
8	Індекс непрозорості	Міжнародне агентство Price waterhouse Coopers	Визначення якості держуправління на основі оцінки непрозорості дій країни щодо вартості і ефективності капіталовкладень
9	Оцінка впливу публічного управління та адміністрування на бізнес середовище та ефективність підприємства в країні. (BEEPS – The Business Environment and Enterprise Performance Survey)	Світовий Банк, Європейський банк реконструкції і розвитку	Індикатори цього показника дозволяють отримати порівняльну оцінку якості управління, ділового клімату, конкурентного середовища, рівня корупції в контексті взаємодії між бізнесом та державою в країнах з перехідною економікою.

Продовження додатку Е

10	Індекс «ведення бізнесу» (DB)	Світовий Банк	Рейтинг простоти ведення підприємницької діяльності, дозволяє визначити якість правил регулювання підприємницької діяльності, що підвищують чи обмежують ділову активність, та їх застосування у 190 країнах, а також вибраних окремих містах. Включає12 напрямків регулювання бізнесу, серед яких: відкриття бізнесу, дозволи на будівництво, отримання електроенергії, реєстрація власності, отримання кредитів, захист інвесторів, сплата податків,міжнародна торгівля, забезпечення виконання контрактів та вирішення питань неплатоспроможності тощо
10	Індекс економічної свободи (IEF)	Фонд Спадщини (Heritage Foundation) спільно з Уол Стріт (Wall Street)	В основі розрахунку Індексу – 12 факторів, котрі є основою економічної свободи країн світу, згрупованих у 4 категорії:верховенство права (права власності, ефективність судочинства та цілісність уряду); рівень втручання уряду (податковий тягар, державні витрати та фіскальне здоров'я); ефективність регулювання (свобода бізнесу, свобода праці та монетарна свобода); відкритість ринку (свобода торгівлі, свобода інвестування та фінансова свобода).
11	Індекс глобальної Конкурентоспромож ності (GCI)	Всесвітній економічний форум (ВЕФ)	Цей показник оцінює здатність економік забезпечувати вищу продуктивність бізнесу і, як наслідок, вищі темпи економічного зростання й економічного добробуту нації.
12	Індекс конкурентоспромож ності (IMD)	Фонд IMD	Досліджуються такі чинники національної середовища: • стан економіки; • ефективність державного управління; • ефективність бізнесу; • інфраструктура. Кожен з цих факторів ділиться на п'ять підфакторов, кожен з яких більш детально описується відповідними критеріями.
13	Показник свободи преси (IFP)	Міжнародна організація "Репортери без кордонів"	Включає всілякі порушення, що безпосередньо зачіпають як журналістів (вбивства, позбавлення волі, фізичні напади і загрози), так і ЗМІ (цензура, конфіскація, розшуки і переслідування, самоцензура, різноманіття медіа та їхня незалежність)
14	Індекс глобального розриву (The Global Gender Gap Index)	World economic forum	При розрахунку індексу вимірюється гендерна нерівність за 14 різними показниками у чотирьох основних сферах: економічна участь та кар'єрні можливості; рівень освіти; здоров'я і тривалість життя; політичні права та можливості. Індекс вимірюється за шкалою від 0 до 1, де нуль – повна нерівність статей, а одиниця – відповідно рівність. Значення індексу інтерпретується як відсоток розриву між жінками і чоловіками, що дозволяє порівнювати поточні показники з минулими та визначати прогрес у певній сфері.

Приміка: складено та сформовано авторами на підставі (Плешакова та Азимина, 2016; Рубинштейн, 1998; Хім та Савчук, 2020; Bilyk , Karkovska, & Khim, 2022.)

Додаток Є

Динаміка міжнародних інтегральних показників оцінювання професійного і особистісного розвитку державних службовців в країнах Європи за 2012-2021 рр.

Країна	Індекс	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Україна	GCI	4	4.14	4.05	4.14	4	4	4.11	57	57.03	56.99
	HDI	0.738	0.743	0.746	0.747	0.744	0.742	0.746	0.750	0.779	
	CPI	26	25	26	27	29	30	32	30	33	32
	IEF	46.1	46.3	49.3	46.9	46.8	48.1	51.9	52.3	54.9	56.9
	DB	152	137	112	96	83	80	76	71	64	
	GRICS	-0,58	-0,65	-0,41	-0,52	-0,57	-0,46	-0,41	-0,30	-0,36	
	IMD	46,88	54,23	50,87	41,99	46,51	56,13	56,76	57,30	51,87	50,05
	IFP	0	36.79	36.93	39.10	32.93	33.19	31.16	32.46	32.52	32.96
Польща	GCI	4.46	4.46	4.46	4.48	4.5	4.56	4.59	68.9	68.16	68.89
	HDI	0.834	0.838	0.852	0.855	0.858	0.864	0.868	0.872	0.880	
	CPI	58	60	61	63	62	60	60	58	56	56
	IEF	64.2	66	67	68.6	69.3	68.3	68.5	67.8	69.1	69.7
	DB	62	55	45	32	25	24	27	33	40	
	GRICS	0,66	0,66	0,75	0,73	0,65	0,57	0,56	0,53	0,38	
	IMD	64,18	65,44	61,77	68,76	71,30	73,72	75,43	71,17	66,97	55,20
	IFP	0	13.14	11.03	12.71	23.89	26.47	26.59	28.89	28.65	28.84
Німеччина	GCI	5.41	5.48	5.51	5.49	5.5	5.57	5.65	81.8	82.84	81.8
	HDI	0.911	0.915	0.915	0.916	0.927	0.931	0.936	0.939	0.947	
	CPI	79	78	79	81	81	81	80	80	80	80
	IEF	71	72.8	73.4	73.8	74.4	73.8	74.2	73.5	73.5	72.5
	DB	19	20	21	14	15	17	20	24	22	
	GRICS	1,54	1,52	1,67	1,69	1,70	1,65	1,56	1,53	1,36	
	IMD	89,26	86,20	85,78	85,64	88,57	91,59	88,75	85,74	85,88	83,93
	IFP	0	10.24	10.23	11.47	14.80	14.97	14.39	14.60	12.16	15.24
Білорусь	GCI	-	-	-	-	-	-	-	-		
	HDI	0.793	0.796	0.796	0.798	0.811	0.812	0.815	0.817	0.823	
	CPI	31	29	31	32	40	44	44	45	47	41
	IEF	49	48	50.1	49.8	48.8	58.6	58.1	57.9	61.7	61
	DB	69	58	63	57	44	37	38	37	49	
	GRICS	-0,90	-0,90	-0,49	-0,46	-0,48	-0,34	-0,30	-0,18	-0,73	
	IMD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	IFP	0	48.35	47.82	47.98	54.32	52.43	52.59	51.66	49.75	50.82
Естонія	GCI	4.62	4.64	4.65	4.71	4.7	4.78	.85	70,9	70.75	70.91
	HDI	0.849	0.855	0.859	0.861	0.871	0.875	0.879	0.882	0.892	
	CPI	64	68	69	70	70	71	73	74	75	74
	IEF	73.2	75.3	75.9	76.8	77.2	79.1	78.8	76.6	77.7	78.2
	DB	24	21	22	17	16	12	12	19	18	
	GRICS	0,95	0,97	1,02	1,07	1,09	1,11	1,19	1,17	1,34	
	IMD	66,95	64,42	64,38	69,21	73,55	77,76	78,48	72,68	76,23	73,76

Продовження додатку Є

	IFP	0	9.26	9.63	11.19	14.31	13.55	14.08	12.27	12.61	15.25
Латвія	GCI	4.24	4.35	4.4	4.5	4.5	4.45	4.4	67	66.25	66.98
	HDI	0.812	0.814	0.822	0.828	0.842	0.845	0.849	0.854	0.866	
	CPI	49	53	55	56	57	58	58	56	57	59
	IEF	65.2	66.5	68.7	69.7	70.4	74.8	73.6	70.4	71.9	72.3
	DB	21	25	24	23	22	14	19	19	19	
	GRICS	0,84	0,89	0,96	1,09	1,00	0,91	1,04	1,10	0,88	
	IMD	-	58,68	61,85	59,78	66,55	71,85	72,27	68,81	65,36	64,14
	IFP	0	22.89	21.10	18.12	17.38	19.63	19.53	19.53	18.56	19.26
Італія	GCI	4.43	4.46	4.41	4.42	4.5	4.5	4.54	71.5	70.77	71.53
	HDI	0.873	0.872	0.873	0.873	0.875	0.878	0.881	0.883	0.892	
	CPI	42	43	43	44	47	50	52	53	53	56
	IEF	58.8	60.6	60.9	61.7	61.2	62.5	62.5	62.2	63.8	64.9
	DB	87	73	65	56	45	50	46	51	58	
	GRICS	0,45	0,54	0,48	0,52	0,58	0,53	0,44	0,48	0,40	0,45
	IMD	60,64	56,33	52,87	60,96	68,71	70,54	70,60	65,34	61,97	63,14
	IFP	0	26.11	23.75	27.94	28.93	26.26	24.12	24.98	23.69	23.39
Франція	GCI	5.14	5.11	5.08	5.08	5.1	5.2	5.18	78.8	78.01	78.81
	HDI	0.884	0.886	0.887	0.888	0.888	0.887	0.890	0.891	0.901	
	CPI	71	71	69	70	69	70	72	69	69	71
	IEF	63.2	64.1	63.5	62.5	62.3	63.3	63.9	63.8	66	65.7
	DB	29	34	38	31	27	29	31	32	32	
	GRICS	1,38	1,49	1,42	1,45	1,42	1,35	1,46	1,37	1,25	1,38
	IMD	70,00	71,33	67,94	69,04	73,46	77,68	79,95	74,34	71,69	71,52
	IFP	0	21.6	21.89	21.15	23.83	22.24	21.87	22.21	22.92	
Швеція	GCI	5.61	5.53	5.05	5.41	5.4	5.53	5.52	81.2	81.66	81.25
	HDI	0.903	0.904	0.905	0.907	0.932	0.934	0.935	0.937	0.945	22.60
	CPI	88	89	87	89	88	84	85	85	85	85
	IEF	71.7	72.9	73.1	72.7	72	74.9	76.3	75.2	88.8	86.6
	DB	14	13	14	11	8	9	10	12	10	
	GRICS	1,92	1,80	1,69	1,72	1,70	1,72	1,71	1,71	1,72	1,92
	IMD	91,39	90,53	85,83	85,92	92,35	94,96	95,05	92,58	95,87	96,71
	IFP	0	9.23	8.98	9.47	12.33	8.27	8.31	8.31	9.25	7.24
Іспанія	GCI	4.54	4.6	4.57	4.55	4.6	4.68	4.7	75.3	74.2	75.28
	HDI	0.870	0.874	0.874	0.876	0.885	0.888	0.891	0.893	0.904	
	CPI	65	59	60	58	58	57	58	62	62	51
	IEF	69.1	68	67.2	67.6	68.5	63.6	65.1	65.7	66.9	69.9
	DB	44	44	52	33	33	32	28	30	30	
	GRICS	1,06	1,17	1,18	1,19	1,13	1,04	1,00	1,00	0,89	1,06
	IMD	61,12	56,29	57,91	63,54	69,35	74,84	74,95	72,09	68,23	63,71
	IFP	0	20.50	20.63	19.95	19.92	18.69	20.51	21.99	22.16	20.44

Приміка: складено та сформовано автором на підставі (The Official site of the World Bank, 2019; The World Bank: index of doing business, 2019; The heritage foundation: index of economic freedom, 2019; Transparency international: corruption perception index, 2019; UNDP: Human development reports, 2019; World economic forum: index of global competitiveness, 2019; Reporters without borders: press freedom index, 2019; Institute of management development: international rating of competitiveness of the world, 2019)

Додаток Ж

Узагальнюючі результати аналізу підвищення кваліфікації державних службовців Німеччини, Франції та Польщі

Критерій підвищення кваліфікаці	Німеччина	Франція	Польща
Види та тривалість	Курсове або тематичне навчання, Програми для самостійого вивчення, підготовча служба. Підготовча служба нижчого рівня продовжується шість місяців, випробувальний термін − один рік. Підготовча служба вищого рівня триває не менше трьох років. Після успішного складання іспиту державний службовець проходить випробувальний термін два з половиною роки.	Курси вдосконалення; підвищення кваліфікації; професійна підготовка з тимчасовим відрахуванням з державної служби в резерві або з наданням відпустки за соціально значущі наукові розробки. Навчальні курси до двох років.	Дистанційне навчання, курси, стажування за кордоном. Існує програма обміну досвідом з інституціями, контролюючими державних службовців в ряді країн. Обов'язковою також є підготовча служба для нових службовців, яка, втім, може бути скасована за рішенням наймача (адміністрації) у окремих випадках. Підготовча служба може тривати до чотирьох місяців.
Хто оплачує	Обов'язкові програми – за державним замовленням, самостійне вивчення – оплачує державний службовець	Державні службовці не витрачають нічого на навчання, крім того, отримують грошову компенсацію за витрати та переїзд. Фінансування різноманітних навчальних заходів здійснюється міністерствами. Додаткова професійна освіта здійснюється державним службовцем самостійно.	Оплачується за рахунок державних коштів, самостійне вивчення – оплачує державний службовець
Хто обирає предмети для навчання	Обов'язкові предмети вивчають у спеціалізованих навчальних закладах з Державного управління, факультативні предмети вивчаються публічним службовцем самостійно.	Обов'язкові предмети вивчаються у спеціалізованих навчальних закладах державного управління, факультативні предмети вивчаються державним службовцем самостійно.	Усім чиновникам, крім тих, які обіймають найвищі посади, належить мати індивідуальні плани професійного розвитку. У програмі держслужбовець вказує, які навички прагне розвинути, які знання отримати, коли і яким чином збирається це зробити. На основі цього плану чиновника відправляють на курси. Затверджує план і контролює його виконання безпосереднє начальство.
Періодичність навчання	Умови професійного навчання державних службовців прописуються в щорічному колективному договорі. Після проходження випробовувального терміну, за власною заявою чи за необхідності. Державні службовці, які щойно зараховані на державну службу, повинні обов'язково пройти навчання протягом 6–8 тижнів. У нижчих посадових групах при оцінці «добре» просування проводиться через 6 років, а при оцінці «цілком задовільно» – через 8 років.	Звання є практично особистою власністю державного службовця. Державні службовці не можуть бути звільнені (якщо не виявлено дисциплінарних порушень або низького рівня роботи). Звання дає державному службовцю можливість займатися роботою, яка відповідає рівню та кваліфікації відповідного звання. Але саму роботу можна довірити державному службовцю або відкликати відповідно до потреб державної служби. Це дозволяє державному службовцю виконувати певну роботу, доки ця робота затребувана.	Атестація – 1 раз на 2 роки, державний службовець може отримати вищий ранг після отримання позитивної оцінки його роботи, після цього – обов'язкове підвищення кваліфікації , яке планується, організовується і курується верівництвом, відповідаючи на навчальні потреби самого офісу (Кожен член Корпусу Державної служби має індивідуальну програму професійного розвитку).

Примітка: сформовано автором на підставі (Прудиус, 2016;Мельник, та Кононенко, 2012; Хрущ, 2018; Соколова, 2011; Орлів, 2018)

Додаток З

Анкета питань для державних службовців – початківців

№ з/п	Питання	Варіанти відповіді	Опис
1.	Чи вважаєте Ви, що професійна етика важлива для державних службовців?	А. дуже важливо (4 бали)	Можна здійснити аналізування структурно, вибираючи певну групу осіб, або ж персонально
		Б. Посереднє значення (3 бали)	
		В. Непринципове значення (2 бали)	
		Г. Немає значення (1 бал)	
2.	Яким є ваш план кар'єри, ставши державним службовцем?	А. Не робити помилок (2 бали)	Можна здійснити аналізування структурно, вибираючи певну групу осіб, або ж персонально, запропонувавши встановити пріоритет и, що дасть можливість змалювати «портрет» державного службовця
		Б. Зручні умови праці (1 бал)	
		В. Виконувати вказівки керівництва (3 бали)	
		Г. Розвиватися професійно (4 бали)	
3.	Яким рівнем державного службовця Ви вважаєте, що можете стати?	А. на посадах державної служби категорії "А" (3 бали)	Можна здійснити аналізування структурно, вибираючи певну групу осіб, або ж персонально (дасть можливість проаналізувати професійні амбіції державного службовця і якщо співставити з питанням 2- то це дасть здійснити аналізування про кваліфікаційні можливості того, кого анкетуємо)
		Б. на посадах державної служби категорії "Б"(4 бали)	
		В. на посадах державної служби категорії "В" (2 бали)	
4.	Коли у Вас виникне конфлікт з колегою, Ви.	А. для Вас це не має значення (2 бали);	Можна здійснити аналізування структурно, вибираючи певну групу осіб, або ж персонально
		Б. Будете ігнорувати колегу (3 бали)	
		В. Ви будете почуватися засмученим та небажаним на роботі (1 бал);	
		Г. Проаналізує ситуацію, щоб зрозуміти, чия це вина.(4 бали)	
5.	Чому Ви вирішили стати державним службовцем?	А. здобути владу і стати вищим чиновником (1 бал)	Можна здійснити аналізування структурно, вибираючи певну групу осіб, або ж персонально (дасть можливість проаналізувати професійні амбіції державного службовця і якщо співставити з питаннями 2, 3- то це дасть здійснити аналізування про кваліфікаційні можливості того, кого анкетуємо
		Б. стабільна зарплата і комфортна в житті(2 бали)	
		В. підходить для моєї особистості (3 бали)	
		Г. робота для людей (4 бали)	
6.	З яким із наведених тверджень ви погоджуєтесь?	А. гроші - це найважливіше(2 бали);	Можна здійснити аналізування структурно, вибираючи певну групу осіб, або ж персонально
		Б. професіоналізм – це найважливіше (4 бали)	
		В. робити хорошу роботу - це найважливіше (3 бали)	
		Г. не має значення (1 бал)	
7.	Як оцінити ситуацію, коли державні службовці дорікаються об'єктом обслуговування, але все одно мають мати гарне ставлення?	А. втрата самооцінки, я сам цього ніколи не буду робити (2 бали)	Можна здійснити аналізування структурно, вибираючи певну групу осіб, або ж персонально
		Б. не можна дати відсіч об'єкту обслуговування, але не потрібно підтримувати гарне ставлення (4 бали);	
		В. незалежно від відповіді, коментарів немає(3 бали);	
		Г. Я думаю, що буду робити те саме(1 бал)	
8.	Як оцінити керівника, який часто звинувачує підлеглих?	А. здатний зрозуміти цю ситуацію(2 бали);	Можна здійснити аналізування структурно, вибираючи певну групу осіб, або ж персонально
		Б. погана практика, може мати негативний вплив на психологію підлеглих(4 бали);	
		В. керівник завжди правий і завжди зможе відновити власну репутацію (1 бал)	
		Г. стійкий до такої поведінки(3 бали)	
ШКАЛА КРИТЕРІЇВ			
1	30-32 балів	Високі цінності державного службовця, високий рівень розуміння суті державної служби і свого місця в ній, системне дотримання етичної поведінки державного службовця. Пріоритетом є максимальна сумлінність, престиж і професіоналізм	
2	25-29 балів	Високі цінності державного службовця, достатнє розуміння суті державної служби і свого місця в ній, знання і зрідка – недотримання етичної поведінки державного службовця. Пріоритетом є високий професіоналізм	
3	17-24балів	Наявні цінності, характерні державному службовцю, присутнє розуміння суті державної служби і свого місця в ній. Часто недотримання етичної поведінки державним службовцем. Пріоритетом є індивідуалізм та імідж державного службовця	
4	8-16 балів	Низький рівень цінностей, характерних державному службовцю, здеформоване розуміння суті державної служби і свого місця в ній. Часто недотримання етичної поведінки державним службовцем. Пріоритетом є наявність влади і можливість покращити своє матеріальне становище	

Примітка: Складено та сформовано авторомна підставі аналізу літературних джерел

Додаток И

Запропонована модель поведінкового аналізування державних службовців

Умовні позна-чення	Показник поведінкового аналізування		Індивідуальна оцінка (максимум - 50 балів)	Оцінка керівником (максимум - 50 балів)
К1	1) повагу до гідності інших осіб;		10	10
К2	2) ввічливість та дотримання високої культури спілкування;		10	10
К3	3) доброзичливість і запобігання виникненню конфліктів у стосунках з громадянами;		10	10
К4	4) недопущення, у тому числі поза державною службою, дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам державної служби чи негативно вплинути на репутацію державного службовця.		5	5
К5	5). сумлінність, компетентність, результативність, відповідальність та неупередженість у виконанні своїх посадових обов'язків, ініціативність, а також не допускання ухилення від прийняття рішень та відповідальності за свої дії та рішення.		5	5
К6	6). Удосконалення свої х умінь, знань і навичок відповідно до функцій та завдань займаної посади, підвищення професійного та культурного рівня,		5	5
К7	7). Виконання додаткових завдань (у випадку відсутності іншого працівника), підвищення кваліфікації, стажування		5	5
	Корегуючі коефіцієнти			
Р1	Коефіцієнт врахування скарг на роботу органів публічної влади	0 скарг 1 скарга, яка доводить порушення/некомпетентність ДС -0,8 2 скарги, яка доводить порушення/некомпетентність ДС – 0,75	0 скарг 1 скарга, яка доводить порушення/некомпетентність ДС -0,8 2 скарги, яка доводить порушення/некомпетентність ДС – 0,75	
Р2	Наявність справ про дисциплінарні порушення	немає -1 була, але вина комісією не доведена -0,95 дисциплінарні стягнення: зауваження -0,8 попередження про неповну службову відповідність – 0,7	немає -1 була, але вина комісією не доведена -0,95 дисциплінарні стягнення: зауваження -0,8 попередження про неповну службову відповідність – 0,7	
Р3	Наявність внутрішньо-корпоративних конфліктів/скарги колег по роботі		немає -1 скарги 3-х колег -0,85 скарги 3-5 колег -0,8 скарги 6-7 колег – 0,7 *Більше скарг потребує внутрішнього розслідування*	
Розрахункова формула:			***R* = (Σ_1^7 *Ki*)×*P1*×*P2*×*P3* (3.1)**	
Максимальна кількість балів з оцінювання за двома критеріями ***R***			100	

Значення індексу особистісних якостей державного службовця	
Проміжок балів	Опис
90-100 балів	Висока якість професійної етики, що слід врахувати при врахування на різні види матеріальної і матеріальної мотивації, а також при складанні рекомендацій стосовно зміни рангу чи посади
80-89 балів	Достатня якість професійної етики, при цьому необхідно мотивувати нематеріальними методами
70-79 балів	Середня якість професійної етики, що потребує детальнішого аналізування поведінки державного службовця шляхом проведення додаткового анкетування та бесід
60-69 балів	Низька якість професійної етики, що потребує детальнішого аналізування поведінки державного службовця шляхом проведення бесід про можливість дисциплінарного розслідування

Примітка: Складено та сформовано автором на підставі таблиць 3.10-3.13

Додаток І

Комплексна система професійного та особистісного розвитку державних службовців категорій Б та В

Примітка: складено автором на підставі табл. 3.8, 3.9, рис. 3.6, дод.3

Додаток Ї

0000924

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80
ел. пошта: coffice@lpnu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

04.05.2022 № 67-01-544

на №_____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор знауковоїроботи
Національногоуніверситету
«Львівськаполітехніка»
д.т.н., доц. Демидов І.В.
«___»_____р.

АКТ

про використання результатів дисертаційної роботи Весоловської Марії Кімсанівни на тему «Професійний і особистісний розвиток державних службовців на засадах впровадження європейських стандартів», представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», при виконанні науково-дослідної роботи кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Розвиток інноваційних аспектів публічно-приватного партнерства»

Комісія у складі – начальника НДЧ д.т.н., ст.досл. Небесного Р.В., зав. відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень к.т.н. Лазько Г. В., завідувача кафедри адміністративного та фінансового менеджменту проф.,д.е.н. Подольчака Н.Ю. та заст. начальника планово-фінансового відділу Чулой Т. М. цим актом підтверджує, що результати дисертаційної роботи здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Весоловської Марії Кімсанівни щодо професійного і особистісного розвитку державних службовців на засадах впровадження європейських стандартів використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Розвиток інноваційних аспектів публічно-приватного партнерства» (номер державної реєстрації: 0118U000345).

Зокрема, у рамках виконання означеної науково-дослідної роботи Весоловської М.К. запропоновано поведінкову модель оцінювання особистісного розвитку державних службовців, а також методи підвищення ефективності роботи, професійного та особистісного розвитку держслужбовців, шляхом розробки удосконаленої методології оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій Б та В в контексті їхнього професійного розвитку та формуванням відповідної системи індикаторів (Розділ 3. «Удосконалення інструментарію оцінювання професійного і особистісного розвитку державних службовців на засадах врованадження європейських стандартів»).

Голова комісії:
начальник НДЧ,
д.т.н.,ст.досл. Р. В.Небесний

Члени комісії:

зав. Відділу НОСНД, к.т.н. Г. В.Лазько
заст. нач.відділу ПФВ Т. М.Чулой

Завідувач кафедри АФМ, д.е.н., проф. Н.Ю.Подольчак

Видавництво Львівської політехніки. Наклад 5000. Зам. 210498. 2021.

Продовження додатку Ї

0000925

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80
ел. пошта: coffice@lpnu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

04.05.2022 № 67-01-543

на №

До спеціалізованої вченої ради
Національного університету «Львівська політехніка»

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи на тему «Професійний і особистісний розвиток державних службовців на засадах впровадження європейських стандартів» Весоловської Марії Кімсанівни у навчальному процесі

Основні положення та результати дисертаційної роботи Весоловської Марії Кімсанівни» «Професійний і особистісний розвиток державних службовців на засадах впровадження європейських стандартів», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та використовуються під час викладання дисципліни «Основи адміністративного менеджменту» («Fundamentals of administrative management» (для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»).

Зокрема, у навчальному процесі впроваджено запропоновані Весоловською М. К. методико-прикладні положення щодо:

- методів поведінкового аналізування персоналу: модель визначення матеріальних мотивів, шкала можливостей і потреб (тема 4. «Методи адміністративного менеджменту. Організація, контроль і мотивація персоналу»);
- розроблення системи формування ефективного лідера з використанням трансферу кращих європейських технологій (тема 5. «Якості лідера та їх взаємозв'язок із методами адміністративного менеджменту»);
- формування критеріїв оцінювання показників ефективності роботи керівників та підлеглих (тема 8. «Адміністрування управлінських рішень. Критерії ефективності роботи керівника адміністративно-державної установи»).

Проректор з науково-педагогічної роботи
Національного університету «Львівська політехніка»
к.т.н., доцент **Давидчак О.Р.**

Виконавець
Подольчак Н.Ю., (032) 258-26-30

Видавництво Львівської політехніки. Наклад 5000. Зам. 210498. 2021.

Продовження додатку Ї

УКРАЇНА
ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ
вул. В. Винниченка, 18, м. Львів 79008, тел. (032) 261- 21-55, факс (032) 235-60-80,
e-mail: deploda@loda.gov.ua, код ЄДРПОУ 38557560

06.05.2022 № 1-10/520 На № _____ від _____

Довідка

про використання результатів дисертаційного дослідження Весоловської Марії Кімсанівни на тему «Професійний та особистісний розвиток державних службовців на засадах впровадження європейських стандартів», представленого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Довідка засвідчує, що теоретико-методичні та прикладні рекомендації Весоловської М.К. були застосовані у діяльності департаменту. Запропонована автором система підвищення кваліфікації державних службовців, що дасть змогу забезпечити потреби у висококваліфікованих та конкурентоспроможних кадрах, здійснити ефективні кроки щодо існуючих проблем є актуальною та важливою в умовах реформування галузі державного управління та впровадження реформи децентралізації органів місцевого самоврядування.

Дана система знайшла своє практичне застосування в процесі формування політики кадрового забезпечення департаменту на 2022 рік.

Директор **Степан Куйбіда**

Продовження додатку Ї

Львівська міська рада
Виконавчий комітет
79 006, Львів, пл. Ринок, 1 тел.: (032) 297 59 06, (032) 297 57 15, факс: (032) 297 57 47

05.05.2022 № 2305 - вих - 31602 На № _____ від _____

Довідка

про використання результатів дисертаційного дослідження Весоловської Марії Кімсанівни на тему «Професійний та особистісний розвиток державних службовців на засадах впровадження європейських стандартів», представленого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Довідка засвідчує, що практичні рекомендації Весоловської М.К. були застосовані у діяльності Львівської міської ради. Дисертантка запропоновала актуальну та цікаву систему формування ефективного державного службовця-лідера з використанням трансферу кращих європейських технологій, що необхідна для ефективної роботи, підвищення компетентності та саморозвитку, поглиблення та здобуття нових знань а також покращення комунікативних навичок та емоційного інтелекту. Цей метод знайшов своє практичне застосування в процесі планування професійного розвитку публічних службовців Львівської міської ради на 2022 рік.

Перший заступник міського голови – заступник міського голови з економічного розвитку Андрій МОСКАЛЕНКО

Продовження додатку Ї

УКРАЇНА
ТУРКІВСЬКА МІСЬКА РАДА
САМБІРСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
вул. Січових Стрільців, 62, м.Турка, Львівська область, 82500, тел. 0(3269) 3-14-92,
Код ЄДРПОУ – 04056026, https://turka-mrada.gov.ua/, e-mail: 04056026@mail.gov.ua

04. 05. 2022 № 581-22-17

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Весоловської Марії Кімсанівни
на тему «Професійний і особистісний розвиток державних службовців на засадах впровадження європейських стандартів»»

Результати наукових досліджень аспірантки Національного університету «Львівська політехніка» Весоловської Марії Кімсанівни використано у діяльності Турківської міської ради Турківської міської громади. Зокрема, застосовано удосконалену методологію оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій Б та В, що дає можливість встановлювати зв'язок між результатами навчання та визначеними цілями, а також принцип формування системи індикаторів ефективності такого навчання, що має бути максимально адаптована до компетентнісного портрету займаної посади державним службовцем в органах публічної влади.

Впровадження запропонованих Весоловською М. К. рекомендацій дає можливість оптимізувати процес індивідуального розвитку державних службовців Турківської міської ради Турківської міської громади.

Міський голова **Ярослав ПАРАЩИЧ**

Продовження додатку Ї

СТАРОСАМБІРСЬКА МІСЬКА РАДА
САМБІРСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ
вул. Л. Галицького, 40, м.Старий Самбір, Самбірський район, Львівська область, 82000
Телефон: (03238) 21-8-17 e-mail: sts.m.rada@gmail.com код ЄДРПОУ 44218120

12 травня 2022 року №765/02-23

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Весоловської Марії Кімсанівни
на тему
«Професійний та особистісний розвиток державних службовців на засадах впровадження європейських стандартів»»

Довідка засвідчує, що методологічні та прикладні рекомендації аспірантки Національного університету «Львівська політехніка» Весоловської М. К. були використані у діяльності Старосамбірської міської ради Старосамбірської ОТГ. Весоловська М. К. запропонувала систему підвищення кваліфікації державних службовців, що дасть змогу забезпечити потреби у висококваліфікованих та конкурентоспроможних кадрах, здійснити ефективні кроки щодо існуючих проблем та рухатись у правильному напрямі подальшого проведення реформ.

Впровадження запропонованих Весоловською М. К. рекомендацій дає можливість оптимізувати процес професійного та особистісного розвитку державних службовців Старосамбірської міської ради Старосамбірської ОТГ. Система знайшла своє практичне застосування в процесі формування політики кадрового забезпечення департаменту на 2022 рік.

Міський голова **Ігор ТРУХИМ**