

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ»

Студентки 4 курсу 14 групи
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Архангородської
Кристини Ігорівни

Науковий керівник
канд. екон. наук

(підпис керівника)

Ільїна Анастасія
Олександрівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
доцент

(підпис гаранта)

Головня Юлія
Ігорівна

Київ-2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри

«01» грудня 2021 р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентові

Архангородській Кристині Ігорівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту): **«ПІДВИЩЕННЯ
КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ»**

Затверджена наказом ректора від «26» листопада 2021 р. № 3884

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту): 05.06.2022

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту): поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій з приводу обґрунтування напрямів підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації

Об'єкт дослідження: процес підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації в Деснянській районній в місті Києві державній адміністрації

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні основи підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації в Деснянській районній в місті Києві державній адміністрації

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Загальна характеристика організації підвищення кваліфікації державних службовців в Деснянській районній в місті Києві державній адміністрації

1.2. Проблеми забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців Деснянської районної в місті Києві державної адміністрації в умовах цифровізації

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Заходи щодо підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації

2.2. Розробка проекту підвищення кваліфікації державних службовців Деснянської районної в місті Києві державної адміністрації в умовах цифровізації

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 20.11.2021	20.11.2021
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 05.01.2022	05.01.2022
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.03.2022	20.03.2022
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.04.2022	20.04.2022
5	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи	До 23.05.2022	23.05.2022
6	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 01.06.2022	01.06.2022
7	Проведення попереднього захисту випускних	01-05.	01-05.

	кваліфікаційних робіт	06.2022	06.2022
10	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 10.06.2022	До 10.06.2022
11	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання «01» грудня 2022 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Ільїна А.О.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми Головня Ю.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент Архангородська К.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Випускна кваліфікаційна робота написана на актуальну тему. Студентка охарактеризувала організацію підвищення кваліфікації державних службовців в Деснянській районній в місті Києві державній адміністрації, визначивши зв'язок між організаційною структурою та чисельністю державних службовців. Проаналізувавши динаміку змін середньооблікової чисельності персоналу, студентка виокремила основні фактори впливу на зрушення показника, що дозволило провести поглиблений аналіз якісного складу та структури державних службовців у 2021 році, а також динаміки змін статеві-вікової структури державних службовців Деснянської РДА за 2019-2021 роки.

Значною перевагою в роботі є те, що в процесі аналізу студентка намагалася спиратися на різних науковців, що досліджували відповідну проблематику і, виходячи з цього, робити власні висновки згідно проведеного аналізу. Так, згідно вибіркової оцінки підготовки державних службовців в Деснянській РДА протягом останніх трьох років було охарактеризовано проблеми забезпечення підвищення їх кваліфікації в умовах цифровізації. Розглянувши шкалу компетентності та шкалу оцінки ефективності державного службовця, студентка виокремила етапи системи оцінювання діяльності державних службовців, окреслила кадрові рішення за результатами регулярного оцінювання і, отже, проаналізувала потребу у навчанні державних службовців за останні три роки. Більш того, студенткою проаналізовано динаміку вкладення коштів у навчання, що дозволило визначити важливість цифрової грамотності серед персоналу Деснянської РДА та виокремити основні проблеми забезпечення підвищення його кваліфікації в основі побудованої причинно-наслідкової діаграми Ісікави.

На основі проведеного у роботі аналізу студенткою сформульовано заходи щодо підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації,

підкресливши глобальне значення цифрової грамотності державних службовців в органах влади, зокрема в Деснянській РДА, а також розглянувши основні методики навчання цифрової грамотності із наданням характеристики компетентнісного підходу щодо освоєння державними службовцями інформаційно-комунікаційних технологій. Також, студентка виділила основні напрямки використання технологій роботи з великими даними та розробила проєкт підвищення кваліфікації державних службовців. В основі даного проєкту було окреслено програму організації навчання державних службовців із використанням механізму субсидування; розглянуто етапи реалізації заходів, направлених на підвищення кваліфікації персоналу, а також проаналізовано процес визначення соціальної та економічної ефективності пропозицій щодо підвищення кваліфікації персоналу в Деснянській РДА.

Зміст випускної кваліфікаційної роботи підпорядкований поставленій у роботі меті. Робота має досить логічну структуру та відповідає вимогам оформлення. Недоліками у роботі можна вважати, по-перше, повторюваність деяких речень у висновках та пропозиціях, що зазначалися студенткою в кінці параграфів; по-друге, деяка невизначеність поняття «менеджер по державним службовцям», а також відсутність роз'яснення окремих назв графічного матеріалу, де студентка вживає терміни в множині (державні службовці) та в однині (державний службовець); по-третє, робота містить забагато таблиць, деякі з яких можна було б об'єднати (занести у додатки) та ретельніше оглянути кожену таблицю із чіткішим виділенням факторів впливу на зрушення показників, проблем із цифровою грамотністю у відповідності до проведеного аналізу та роз'ясненням пропозицій щодо підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації. Доцільно було б також охарактеризувати процес підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації та запропонувати власну модель відповідного процесу.

В цілому робота відповідає встановленим вимогам, написана на науковому рівні, є авторським самостійним дослідженням, повністю розкриває обрану студенткою тему та допускається до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проєкту)

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Головня Юлія Ігорівна

(ПІБ, підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проєкт):

Випускна кваліфікаційна робота (проєкт) студента Архангородської К.І.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми): Головня Юлія Ігорівна

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Наталія Леонідівна

(підпис, прізвище, ініціали)

«10» червня 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	6
1.1. Загальна характеристика організації підвищення кваліфікації державних службовців в Деснянській районній в місті Києві державній адміністрації.....	6
1.2. Проблеми забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців Деснянської районної в місті Києві державної адміністрації в умовах цифровізації	10
РОЗДІЛ 2 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	17
2.1. Заходи щодо підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації	17
2.2. Розробка проекту підвищення кваліфікації державних службовців Деснянської районної в місті Києві державної адміністрації в умовах цифровізації	21
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	33
ДОДАТКИ	38

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах цифровізації питання обґрунтування напрямів підвищення кваліфікації державних службовців є вкрай актуальним, адже підвищення кваліфікації персоналу забезпечить ефективне функціонування діяльності органу державної влади. Необхідно враховувати той фактор, що саме грамотні державні службовці, фахівці з вищою освітою повинні сприяти успішній діяльності державної установи. Вагома роль у роботі таких фахівців повинна відводитися розробці й впровадженню сучасних мотиваційних прийомів в управлінні персоналом, які сприяли б формуванню справедливої оплати праці державних службовців, розподілу соціальних благ. Успішна програма по формуванню системи підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації на сучасному етапі сприяє створенню такої робочої сили, яка мала б керуватися більш високими здібностями і сильною мотивацією до виконання завдань, що стоять перед органом державної влади. Система підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації повинна носити науковий характер і мати методологічну основу, а не спиратися тільки на інтуїцію і досвід керівного складу органу. Отже, постає необхідність дослідження напрямів підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації.

Дослідженню напрямів підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації присвячено праці таких науковців як: О. О. Акімов, Н. О. Алюшина, Г. В. Гайович, Н. М. Галкіна, М. А. Година, Г. М. Гуменюк, О. О. Романовська, О. І. Сердюк, І. Г. Сурай, Л. П. Требик та ін. Зокрема, О. О. Акімов, Н. О. Алюшина та Г. В. Гайович проводять у своїх працях дослідження сутності та особливостей підвищення кваліфікації державних службовців. Дослідники Г. М. Гуменюк, О. О. Романовська та О. І. Сердюк значну увагу приділили обґрунтуванню напрямів підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації. Також значні дослідження були проведені науковцями І. Г. Сурай та Л. П. Требик в сфері обґрунтування напрямів забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців. Однак

дослідженню питань щодо застосування напрямів підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації в конкретних органах державної влади науковці приділяли недостатньої уваги, що і підтверджує актуальність теми та потребує подальших досліджень.

Метою роботи є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій з приводу обґрунтування напрямів підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації.

Для досягнення поставленої у роботі мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- надати загальну характеристику організації підвищення кваліфікації державних службовців в Деснянській районній в місті Києві державній адміністрації;
- визначити проблеми забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців Деснянської районної в місті Києві державної адміністрації в умовах цифровізації;
- дослідити заходи щодо підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації;
- розробити проєкт підвищення кваліфікації державних службовців Деснянської районної в місті Києві державної адміністрації в умовах цифровізації.

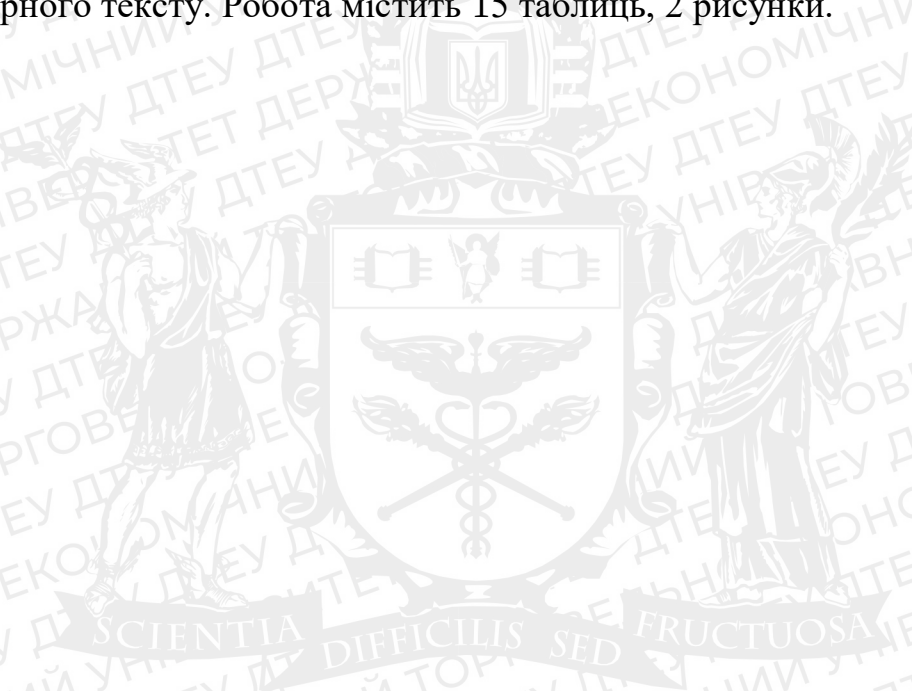
Об'єктом дослідження є процес підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації в Деснянській районній в місті Києві державній адміністрації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації в Деснянській районній в місті Києві державній адміністрації.

Методологія дослідження. У ході написання роботи використані загальнонаукові методичні прийоми – метод аналізу наукової літератури, конкретизація, формалізація тощо. Оцінку фінансових показників державної адміністрації проведено на основі фінансової звітності за допомогою методів вертикального та горизонтального аналізу, а також коефіцієнтного методу.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені та обґрунтовані положення, висновки й рекомендації мають практичне спрямування та можуть бути використані Деснянською районною в місті Києві державною адміністрацією для підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (35 найменувань), 6 додатків. Основний зміст роботи представлено на 25 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 15 таблиць, 2 рисунки.



РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Загальна характеристика організації підвищення кваліфікації державних службовців в Деснянській районній в місті Києві державній адміністрації

У Деснянському районі міста Києва постійно спрямована робота на інформаційне забезпечення здійснення внутрішньої політики держави в районі, відкритості у діяльності органів влади, реалізації конституційних прав громадян на інформацію й сприяння розвитку взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями, політичними партіями, об'єднаннями громад. Адреса Деснянської районної в місті Києві державної адміністрації (далі – Деснянська РДА): 02225, просп. Маяковського, 29. Код ЄДРПОУ 37415088 [9].

Загальні відомості про Деснянський район міста Києва: створено 30 грудня 1987 року. Площа: 148 кв. км, що складає близько 18 % території міста Києва. Географічні дані: зелена зона на Дніпровських островах, лісопарковий пояс. По території району протікає річка Десенка. Кордони району: з Києвом – Дніпровський район, Оболонський район, з Київською областю – Броварський район. До складу району входять два мікрорайони малоповерхової забудови Биківня та Троєщина. Чисельність наявного населення станом на 01.01.2020 – 369752 осіб [9].

Станом 01.01.2020 зі структурними підрозділами Деснянської РДА тісно співпрацюють та беруть активну участь у життєдіяльності району 69 інститутів громадянського суспільства. Важливим аспектом на сьогоднішній день є те, що у Деснянському районі міста Києва у червні 2015 року була створена Спілка ветеранів АТО району, члени якої беруть ініціативну участь у суспільно-політичному житті району. Станом на 01.01.2020 зареєстровано 25 органів самоорганізації населення (ОСН), з них 16 – комітети мікрорайонів, 6 – будинкові комітети, 2 – квартальні комітети та 1 – вуличний комітет [9].

В Деснянській РДА персонал є головним ресурсом, від ефективності використання якого здебільшого залежать результати діяльності Деснянської РДА.

Так, проаналізуємо зміни в чисельності державних службовців Деснянської РДА у 2019–2021 рр. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Чисельність державних службовців Деснянської РДА у 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2020 р. до 2019 р.		2021 р. до 2020 р.	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%
Середньооблікова чисельність	77	83	88	+6	+7,79	+5	+6,02

Джерело: складено автором за даними [9]

Як бачимо, в Деснянській РДА у 2021 р. порівняно з 2020 р. спостерігається збільшення середньооблікової чисельності державних службовців на 5 осіб (або на 6,02 %). Збільшення чисельності персоналу відбулося завдяки залученню нових спеціалістів, які є компетентними у сфері стратегічної цифровізації та надання консультацій у просуванні послуг в мережі Інтернет. Тут, спираючись на науковця О. О. Акімова, варто зазначити, що зовнішнє підвищення кваліфікації дозволяє Деснянській РДА через спеціально навчених консультантів, експертів у своїй галузі набути нових знань, умінь, навичок [1, с. 133].

Таким чином, враховуючи те, що співробітники Деснянської РДА обмінюються досвідом один з одним та розвивають ділові неформальні контакти, можна проаналізувати наведений в табл. 1.2 якісний склад державних службовців у відповідності до зазначених О. О. Акімовим [2, с. 103] якісних характеристик державних службовців, що включають розподіл державних службовців за стажом роботи, віком, освітою, професійним спрямуванням на кінець 2021 р.

Так, станом на 31.12.2021 за стажом роботи в Деснянській РДА переважає персонал, який працює більше 10 років (40 %); за віком – віком від 35 до 45 років; за освітою – з вищою освітою; за професійним спрямуванням – з економічною спеціальністю.

Таблиця 1.2

**Якісний склад та структура державних службовців
Деснянської РДА за 2021 р.**

Категорія розподілу	Чисельність, осіб	Частка у загальній чисельності, %
Розподіл державних службовців за стажем роботи:		
Більше 25	12	13,3
Більше 15	23	26,7
Більше 10	35	40,0
Більше 5	6	6,7
Менше 5	12	13,3
Розподіл державних службовців за віком:		
45-55	18	20,0
35-45	35	40,0
25-35	29	33,3
20-25	6	6,7
Розподіл державних службовців за освітою:		
Вища	59	66,7
Середня спеціальна	29	33,3
Розподіл державних службовців за професійним спрямуванням:		
Економічна сфера	47	53,3
Менеджмент	29	33,3
Юридична	12	13,3

Джерело: складено автором за даними [3, с. 170-173; 9]

Також, доцільно проаналізувати статеву-вікову структуру державних службовців Деснянської РДА у 2019–2021 рр. (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Динаміка змін статево-вікової структури державних службовців Деснянської
РДА у 2019–2021 рр.**

Статеву-вікова структура	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2019	2020	2021	2020 р. до 2019 р.		2021 р. до 2020 р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Жінки	25	26	29	1	3,46	3	11,60
Чоловіки	52	57	59	5	9,88	2	3,49
45-55	19	18	17	-1	-6,20	0	-1,53
35-45	25	30	35	5	20,02	5	15,45
25-35	28	22	29	-6	-21,50	7	32,86
20-25	6	13	6	7	115,20	-8	-57,08

Джерело: складено автором за даними [4, с. 185; 9]

Упродовж 2019–2021 рр. у Деснянській РДА за статеві-віковою ознакою переважає чоловічий персонал. Найбільша кількість державних службовців Деснянської РДА – віком від 25 до 35 років і від 35 до 45 років, оскільки, як відмічає Н. М. Галкіна, саме ця вікова категорія є найбільш компетентною та має найвищу продуктивність праці [5, с. 181].

Оцінка підготовки державних службовців за 2019-2021 рр. у Деснянській РДА представлена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Оцінка підготовки державних службовців в Деснянській РДА
за 2019-2021 рр.**

№ з/п	Процес	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. від 2019 р., факт	
		план	факт	план	факт	план	факт	+/-	%
1	Підготовка і перепідготовка державних службовців	19	20	23	22	25	26	6	31,86
2	Підвищення кваліфікації державних службовців	23	24	27	27	30	31	8	32,12
3	Підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів	3	3	3	3	4	4	1	42,65
	Усього	45	46	53	52	59	61	15	32,61

Джерело: складено автором за даними [9]

Варто відзначити, що протягом 2019-2021 рр. відбулося збільшення чисельності персоналу Деснянської РДА, які пройшли підготовку та перепідготовку державних службовців, що свідчить про вдосконалення розвитку персоналу органу влади. Також, за 2019-2021 рр. у Деснянській РДА відбулося підвищення кваліфікації державних службовців, в тому числі й серед керівного складу, що, як зазначає М. А. Година, вказує на стимулювання процесу підвищення кваліфікації фахівців [6, с. 19].

Одним із провідних пріоритетів Деснянської РДА є те, що тут створені й постійно поліпшуються умови для професійної продуктивності праці й кар'єрного зростання державних службовців. Підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів здійснюється: в інститутах підвищення кваліфікації; на факультетах підвищення кваліфікації при ЗВО; шляхом тренінгів і семінарів. Час навчання

керівників і спеціалістів зараховується в їх загальний стаж, за цей час їм виплачується середній заробіток та інші винагороди. Варто відзначити, що Деснянська РДА витрачає велику частину коштів на навчання та підвищення професійної компетентності державних службовців. Проте, як вказує С. М. Григор'єва, недосконала система планування та бюджетування коштів, направлених на продуктивність праці державних службовців, призводить до скорочення рівня продуктивності праці [7].

Отже, збільшення середньооблікової чисельності персоналу Деснянської РДА за 2021 рік відбулося завдяки залученню нових фахівців, які є компетентними у сфері стратегічної цифровізації та надання консультацій у просуванні послуг у мережі Інтернет, що на сьогоднішній день є дуже важливим для ефективного обслуговування відвідувачів Деснянської РДА та виконання службових повноважень.

1.2. Проблеми забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців Деснянської районної в місті Києві державної адміністрації в умовах цифровізації

У Деснянській РДА оцінювання державних службовців є невід'ємною частиною системи управління персоналом та запроваджено в рамках запуску грейдування посад державній адміністрації [8, с. 77]. Загалом кореляція системи оцінювання та системи грейдування представлена в Додатку А.

Залежно від рівня розвитку компетентності та ефективності фахівці після оцінки розподіляються відповідно до шкали [10, с. 8]. Шкала компетентності включає в себе відповідні індикатори, які представлені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Шкала компетентності державного службовця державної адміністрації

Компетентність	Категорія	Рівень розвитку компетентності	Допустимий рівень
	A	Рівень 1	Більше 90,1 %
	B	Рівень 2	70,1-90 %
	C	Рівень 3	50,1-70 %
	D	Рівень 4	Менше 50 %

Джерело: складено автором на основі [23, с. 67]

Аналогічно побудована і шкала оцінки ефективності державного службовця державної адміністрації (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Шкала оцінки ефективності державного службовця державної адміністрації

Ефективність	Категорія	Рівень розвитку компетентності	Допустимий рівень
	A	Рівень 1	Не менше ніж 90 %
	B	Рівень 2	Не менше ніж 70 %
	C	Рівень 3	Не менше 50 %
	D	Рівень 4	Менше 50 %

Джерело: складено автором на основі [23, с. 67].

Як видно, за результатами оцінювання кожному працівнику присвоюється своя категорія за шкалою ефективності та компетентності.

Система оцінювання діяльності державних службовців в Деснянській РДА складається із чотирьох етапів [11, с. 98], представлених у Додатку Б. Наприкінці 2021 р. регулярній оцінці державних службовців підлягало 80 державних службовців державної адміністрації. Згідно даних Додатка В всі 80 державних службовців відповідали займаній посаді.

За результатами оцінки відповідно до процедури оцінювання керівництво може встановлювати певні зміни в роботі фахівців: змінювати розмір заробітної плати та системи грошових компенсацій, функціональні обов'язки державного службовця; приймати рішення щодо звільнень тощо [12, с. 983].

У табл. 1.7 наведені дані кадрових рішень, які були прийняті та реалізовані в Деснянській РДА за результатами регулярної оцінки діяльності державних службовців.

Як зазначає С. П. Касьян, за рахунок наявності у штаті державної адміністрації менеджера навчання більша кількість державних службовців за результатами регулярного оцінювання направляються на тренінги або семінари на базі державної адміністрації. Така велика кількість потреби у внутрішньому навчанні обумовлена тим, що всі навчальні заходи розроблені індивідуально під потреби державної адміністрації та дають ті знання, які необхідні конкретному працівнику для виконання конкретних функцій [13, с. 113].

Таблиця 1.7

**Кадрові рішення за результатами регулярного оцінювання
в Деснянській РДА за 2019-2021 рр.**

Рік	Період	Підлягають регулярній оцінці, осіб	Переведено на іншу посаду, осіб	Переглянута система грошових винагород, осіб	Збільшення заробітної плати, осіб	Зміна функціональних обов'язків, осіб	Звільнення, осіб
2019	1 півріччя	58	1	-	5	-	-
2019	2 півріччя	61	1	3	6	-	-
2020	1 півріччя	63	3	-	6	-	-
2020	2 півріччя	65	1	4	7	3	-
2021	1 півріччя	79	-	8	8	9	-
2021	2 півріччя	80	2	5	8	2	-

Джерело: складено автором за даними [9]

Так, за результатами оцінювання складається графік навчання державних службовців, динаміку потреб у навчанні яких протягом 2019-2021 рр. можна розглянути у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

**Потреби у навчанні державних службовців в Деснянській РДА
за результатами оцінювання протягом 2019-2021 рр.**

Рік	Період	Підлягають регулярній оцінці, осіб	Потреби у навчанні			
			Внутрішнє навчання на базі державної адміністрації, осіб	Зовнішнє навчання (тренінги, лекції, семінари), осіб	Отримання сертифікації або посвідчення, осіб	Проходження регулярного підтвердження сертифікацій, посвідчень, осіб
2019	1 півріччя	58	30	8	1	-
2019	2 півріччя	61	50	5	-	-
2020	1 півріччя	63	48	2	-	-
2020	2 півріччя	65	37	4	-	-
2021	1 півріччя	79	51	3	-	-
2021	2 півріччя	80	59	6	-	1

Джерело: складено автором за даними [9]

За даними табл. 1.8, у Деснянській РДА є певні об'єктивні труднощі оцінки професійної компетентності державних службовців, що пов'язані із: складністю формалізації результатів праці й визначенням кінцевого результату управлінської діяльності; взаємозалежністю; взаємопов'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника і спеціаліста; наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції та виявом її результатів на практиці; необхідністю одночасної оцінки особистих якостей і результатів роботи структурного підрозділу й органу влади в цілому [14, с. 115].

Для подолання наведених вище недоліків системи оцінювання діяльності державних службовців Деснянської РДА варто запропонувати використовувати концепцію компетентнісного підходу.

На рис. 1.1 наведено дані, що показують, скільки коштів Деснянської РДА вкладено у навчання державних службовців за 2019-2021 рр.

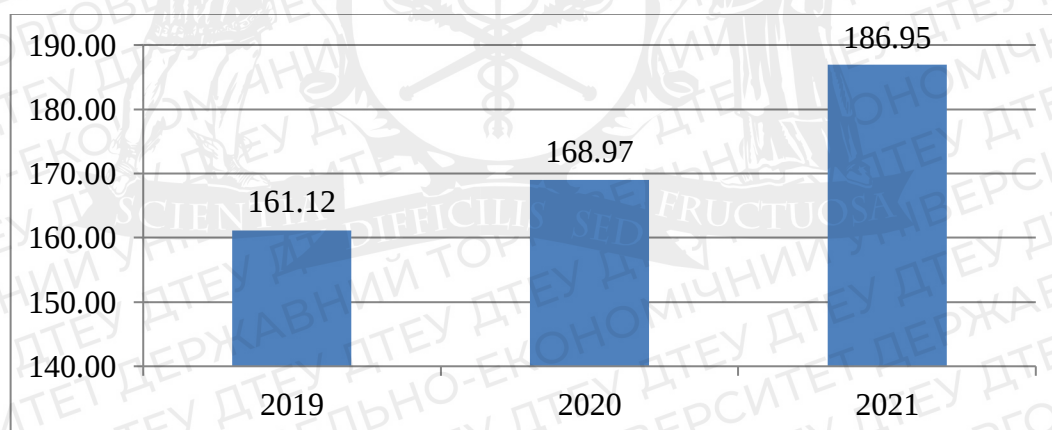


Рис. 1.1. Динаміка вкладення коштів у навчання державних службовців Деснянської РДА за 2019–2021 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [9]

Як видно, з кожним роком в Деснянській РДА було витрачено все більше коштів на навчання державних службовців. Проте згідно Кодексу законів про працю України [15] зростання витрат на професійне навчання державних службовців не дозволило збільшити продуктивність праці державних службовців. Тому органу влади необхідно шукати шляхи підвищення ефективності

професійного навчання державних службовців, оскільки, як підкреслює Л. М. Корнута, персонал є головною цінністю державної адміністрації [16, с. 69].

Нові системні проєкції, що фактично визначають нове зовнішнє середовище діяльності апарату держави, визначають і необхідність системного підходу при аналізі складних соціальних явищ [17, с. 114], у тому числі й для організації професійної підготовки державних службовців Деснянської РДА. Такий підхід обумовлює необхідність з'ясування основних проблем функціонування чинної системи професійного навчання державних службовців Деснянської РДА, серед яких слід виділити:

- 1) незначну роль служб управління персоналом органів влади у процесі формування навчальних програм і планів курсів підвищення кваліфікації, неготовність їх працівників до виконання якісно нових функцій та завдань;
- 2) невирішеність проблеми із замовниками на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівців у сфері державного управління Деснянської РДА;
- 3) недосконалий розподіл функцій щодо організації професійного навчання між головним управлінням державної служби Деснянської РДА;
- 4) недосконалість державного стандарту професійної підготовки державних службовців Деснянської РДА;
- 5) відсутність нормативно визначеної системи моніторингу вивчення потреб державних службовців у професійному навчанні та моніторингу потреб органів влади у кваліфікованих працівниках;
- 6) низький рівень поширення нових форм та методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців Деснянської РДА [9].

Якщо розглянути причинно-наслідкову діаграму Ісікави проблем забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців Деснянської РДА (рис. 1.2), то можна виділити основні проблеми у сфері забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації.

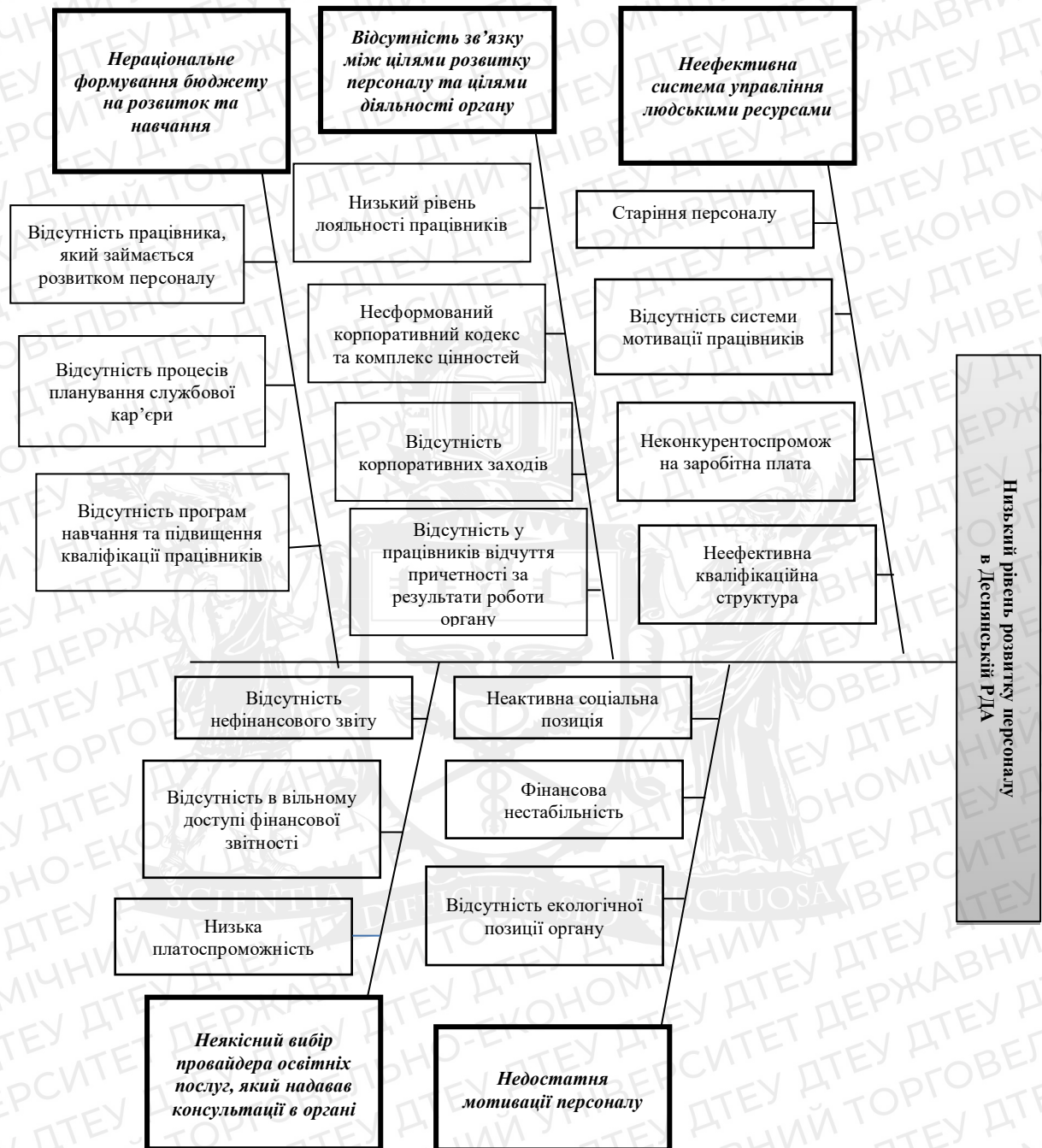


Рис. 1.2. Причинно-наслідкова діаграма Ісікави проблем забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців Деснянської РДА

Джерело: побудовано автором на основі [9; 18, с. 43]

До таких проблем відносяться: нераціональне формування бюджету на розвиток та навчання; відсутність зв'язку між цілями розвитку персоналу та цілями діяльності адміністрації; неефективна система управління людськими ресурсами; неякісний вибір провайдера освітніх послуг, який надавав консультації в адміністрації; недостатня мотивації персоналу.

Отже, варто відзначити, що з метою розвитку загальнонаціональної системи професійного навчання державних службовців Деснянської РДА необхідно впровадити системність в освітньо-професійний процес в рамках реалізації єдиної державної кадрової політики у сфері державної служби; визначити модель державного службовця, структуру й зміст його професійної діяльності, професійно-кваліфікаційні характеристики посад державних службовців із цілями, пріоритетами і принципами професійного навчання; ввести єдині державні стандарти професійної підготовки та критерії оцінки їх досягнення, враховуючи різноманітність термінів, форм та методів навчання. Все це повинно надати системі професійного навчання сутісній визначеність і цілісність; забезпечити безперервність і послідовність навчального процесу державних службовців Деснянської РДА.



РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Заходи щодо підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації

Цифровізація економіки проявляється у зміні процесів здійснення взаємовідносин між учасниками соціальної взаємодії у бізнесі, освіті, державному управлінні і зумовлює необхідність збільшення інтелектуальної складової у всіх управлінських сферах. Ускладнюються процеси прийняття управлінських рішень, оскільки обґрунтуванням оптимальності рішення стає автоматизований облік та аналіз великого обсягу даних. Впровадження внутрішньо-організаційних інструментів цифровізації у державному секторі забезпечує покращення міжвідомчих взаємодій та підвищення якості управління в Деснянській РДА.

Швидкість трансформації у цифровій економіці впливає на цільові вектори освіти. Знання та інновації стають найважливішими факторами конкурентоспроможності трудових ресурсів Деснянської РДА. Цілі групи професій постійно вимагають фахівців із оновленим набором компетенцій [19, с. 189]. Незважаючи на активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність структурних підрозділів в Деснянській РДА, низка досліджень свідчить про недостатність ресурсів, у тому числі й людських. Успіх органу влади у цифрових реформах не призвів до помітного підвищення якості управління [20, с. 84].

З метою вдосконалення процесу державного управління Деснянської РДА створюється національна система управління даними, яка дозволить ефективно створювати та використовувати державні дані, підвищить їх доступність, забезпечить їхню повноту, актуальність, безпеку. У сучасних умовах цифрова грамотність державних службовців Деснянської РДА дозволить ефективно здійснювати управлінські процеси, трансформувати традиційні бюрократичні організації на більш гнучкі адаптивні структури. При впровадженні цифрових

технологій виникає потреба перегляду кваліфікаційних вимог до кандидатів на заміщення вакантних посад державної служби.

З розвитком технологій трансформується поняття «грамотність», тоді як науково-технічний прогрес зумовив появу специфічних грамотностей. Так, з використанням персональних комп'ютерів у професійній діяльності державних службовців Деснянської РДА виникає поняття комп'ютерної грамотності. Існують інші близькі за змістом поняття: цифрова грамотність, інформаційна грамотність, Інтернет-грамотність [21, с. 763].

Глобальне значення цифрової грамотності державних службовців Деснянської РДА визначається тим, що цей вид грамотності має відношення не лише до всіх рівнів освіти, а й практично до будь-якої професійної діяльності, але, по суті, стає одним із ключових факторів соціальної інтеграції та сферою державного регулювання. Існуючі методики навчання цифрової грамотності спрямовані на формування в індивіда здатності використовувати інформаційно-комунікаційні технології для пошуку, оцінки, створення та передачі інформації. Цифрова грамотність також передбачає наявність здатності повноцінно взаємодіяти зі ЗМІ, співвідносити цифровий контент із подіями власного життя за допомогою моделей взаємодії з цифровими середовищами: текстова участь, кодування, текстовий аналіз та текстове використання [22].

Поряд із цифровою грамотністю у поле зору дослідників потрапляють і питання опису контурів цифрових компетенцій державних службовців Деснянської РДА. У світовій практиці роботи державних служб компетентнісний підхід прийнято застосовувати як основу підвищення ефективності праці та відповідальності державних службовців. В Україні у нормативних документах використовується категорія «професійна компетенція», проте для безпосереднього формування переліку компетенцій окремих категорій державних службовців потрібна методологічна основа та значна аналітична робота. Впровадження цифрових інструментів у державному управлінні зумовлює необхідність трансформації професійних компетенцій та кваліфікаційних вимог для заміщення вакантних посад державної служби [24, с. 54].

Використання можливостей інформаційно-комунікаційних технологій державних службовців Деснянської РДА є драйвером підвищення ефективності управління. У більшості органів державної влади здійснюється впровадження та активне використання цифрових технологій в основні процеси: створено державні інформаційні системи, збільшується частка внутрішньовідомчого та міжвідомчого електронного документообігу.

Найважливішим аспектом розвитку цифрової економіки Деснянської РДА є управління даними. У зв'язку з цим на державному рівні ініційовано запровадження нормативно-правової бази, що регламентує створення механізмів інформатизації та автоматизації процесів управління. Варто відзначити, що національна система управління даними в Деснянській РДА дозволить автоматизовано збирати та використовувати державні дані, підвищить доступність державних даних, забезпечить їхню повноту, актуальність та безпеку.

Використання будь-якої новації передбачає розбудову виробничих процесів і може бути пов'язане із протидією консервативно налаштованих працівників. У зв'язку з цим доцільно організувати управління програмою цифрового переходу, створити додаткові механізми координації усередині об'єкта трансформації. Саме тому великі корпоративні структури вводять нові посади для менеджерів, які відповідають за впровадження цифрових технологій: директор з цифрових технологій (Chief Digital Officer – CDO) та директор за даними (Chief Data Officer – CDO) [24, с. 121].

До обов'язків директора з цифрових технологій включають аналіз впливу світових технологічних трендів (розширення мобільних сервісів, вдосконалення цифрового партнерства тощо) на цифрову трансформацію організації; формулювання цифрової стратегії організації та залучення всіх співробітників у втілення цієї концепції; підтримка зв'язку з експертною спільнотою; організація взаємодії структурних підрозділів під час реалізації цифрової стратегії органу влади; проведення експериментів щодо впровадження цифрових технологій та аналіз результатів впровадження.

До обов'язків директора за даними включають формулювання концепції управління корпоративними даними; забезпечення якості даних; взаємодія з керівництвом компанії та власниками даних для корпоративного управління даними; розробка правил доступу до даних; організацію підвищення кваліфікації працівників для оптимального використання даних; корпоративної підтримки різних постачальників програмного забезпечення [24, с. 122; 25, с. 286].

Таким чином, функціонал директора з цифрових технологій більшою мірою орієнтований на стратегічне управління, а директор за даними вирішує питання тактичного характеру [26].

У підвищенні кваліфікації державних службовців Деснянської РДА до основних напрямків використання технологій роботи з великими даними відносяться:

- стратегічне управління – використання великого обсягу агрегованих показників для обґрунтованого довгострокового планування, створення сучасної системи управління змінами, забезпечення контролю за реалізацією стратегічних пріоритетів;
- організаційний розвиток – впровадження технологій роботи з великими даними у робочі процеси державних службовців різних органів державної влади та створення інформаційних систем міжвідомчої взаємодії, запровадження програмних продуктів, що забезпечують можливість оцінки та коригування ходу процесу державного управління;
- кадрова політика – створення великих баз даних, які містять інформацію про кадровому потенціалі органів управління, використання практик збору даних управління персоналом, планування індивідуальних траєкторій професійного розвитку, формування необхідної зміни компетенцій державного службовця.

Технологічний прогрес впливає на зміст трудових функцій державних службовців Деснянської РДА і змінює перелік вимог, які пред'являються їх компетенціям. З урахуванням специфіки управління в органах державної влади розроблена компетентна модель для фахівців директора за даними, які відповідають за впровадження цифрових технологій [27, с. 31].

Отже, для прийняття управлінських рішень важливо мати актуальну достовірну інформацію як реального часу. Для цього можна використовувати сучасні засоби візуалізації даних у вигляді дашборду – цифрового диспетчерського пункту, покликаного допомогти спеціалістам бути проактивними, ефективними за рахунок візуалізованої на одному екрані інформації, що згрупована за змістом і представляє дані про поточний стан ресурсів та об'єктів, про відхилення показників, статус об'єктів управління.

2.2. Розробка проєкту підвищення кваліфікації державних службовців Деснянської районної в місті Києві державної адміністрації в умовах цифровізації

Розвиток загальнонаціональної системи професійного навчання державних службовців Деснянської РДА повинен йти у напрямі зміцнення керованості діяльності системи, взаємозв'язку та координованості дій усіх закладів освіти, що здійснюють освітню діяльність у сфері державної служби, з урахуванням відомчих видів (в рамках гілок влади та структур їх органів) та рівнів, як зазначено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Програма організації навчання державних службовців із використанням механізму субсидування в Деснянській РДА

№ з/п	Найменування операцій	Виконавці	Витрати грн у рік	Необхідна інформація
1	Розробка і контроль дотримання політики субсидування навчання	Керівництво	1000	Політика субсидування навчання
2	Надання списків співробітників, представлених на навчання відповідно до політики субсидування	Економіст	1200	інструкція
3	Проведення аналізу вартості тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації	Економіст	1300	інструкція
4	Аналіз потреби в навчанні	Економіст	1000	інструкція
5	Розробка і контроль плану з навчання	Економіст	1200	інструкція
6	Оформлення заявки на навчання	Начальники відділів	1500	інструкція
7	Надання даних по семінарах, що цікавлять співробітників	Економіст	1200	наказ

Продовження табл. 2.1

№ з/п	Найменування операцій	Виконавці	Витрати грн у рік	Необхідна інформація
8	Розробка і контроль бюджету на навчання	Економіст, начальники відділів	1000	наказ
9	Облік договорів на навчання	Економіст	2600	інструкція
10	Ведення бази з обліку проходження навчання	Економіст	1800	інструкція
11	Підготовка та затвердження бюджету і плану з навчання	Економіст, начальники відділів	2000	інструкція
	Разом витрати		15800	

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Основна роль у розробці документації приділяється економісту, але активну участь у цій роботі повинні брати й лінійні керівники. Керівництво адміністрації повинно контролювати весь процес і затверджувати розроблені документи. Крім того, його завдання полягає у донесенні до керівників всіх рівнів важливості проведених заходів і необхідність серйозного відношення до них [28, с. 213]. Етап розробки і затвердження внутрішньої документації розрахований на строк 3–3,5 місяця. Проект передбачає річне планування навчання. Конкретний термін, на який будуть розроблені перші плани і бюджет, залежить від періоду, витраченого на організаційні заходи, і встановлення звітної дати для системи навчання (з 1-го січня або з 1-го липня). Виконавці функцій визначені, виходячи зі схеми взаємодії відділів і посадових інструкцій фахівців. Функції відповідають змісту етапів, наведених у плані-графіку.

При складанні бюджету на 2022 рік слід переглянути оклади державних службовців відповідно до тенденцій оплати праці на ринку страхової сфери. Фактор незадоволеності рівнем заробітної плати можна компенсувати не лише підвищенням рівня оплати праці, а також і розробкою заходів соціального розвитку державних службовців в Деснянській РДА на 2022 рік.

У Додатку Г наведено проект плану соціального розвитку державних службовців в Деснянській РДА на 2022 рік. Цей проект плану соціального розвитку трудового колективу дозволить покращити показники діяльності страхової сфери та позитивно вплине на показник плинності державних службовців органу влади [29, с. 109]. Що стосується удосконалення системи

адаптації державних службовців, то було виявлено, що новий персонал повільно адаптується на посаді, продуктивність праці нових державних службовців нижча, ніж у тих, хто працює більше року і має значний досвід. Якщо працівник не справляється самостійно з адаптацією на посаді, то велика ймовірність його звільнення через 2–3 місяці після прийому на роботу. У перші місяці роботи в Деснянській РДА працівник ще тільки знайомиться із особливостями господарської діяльності Деснянської РДА, із особливостями організації його функцій на посаді. В цей період (період адаптації) продуктивність праці нового державного службовця набагато нижча за нормативне значення [30].

Можна припустити, що від рівня ефективності організації адаптації державних службовців залежить їх продуктивність праці, а також рівень закріплення, а отже і плинність державних службовців. Таким чином, чим краще організований процес адаптації в Деснянській РДА, тим швидше новий працівник виходить на нормативну продуктивність праці, тим нижча ймовірність його звільнення, так і не адаптувавшись до посади.

Отже, для реалізації заходів щодо підвищення кваліфікації державного службовця в Деснянській РДА пропонуємо пройти такі етапи (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Етапи реалізації заходів, направлених на підвищення кваліфікації
державного службовця в Деснянській РДА**

№ з/п	Етапи
1	Вдосконалення механізму пошуку нового державного службовця
2	Розробка нової форми оголошень про вакансії в державній адміністрації
3	Розробка «Вихідної анкети кандидата для відділу з підбору державних службовців»
4	Розробка та впровадження механізмів субсидування (покриття компанією витрат) навчання фахівців
5	Розробка політики субсидування навчання
6	Складання списків фахівців, представлених на навчання відповідно до політики субсидування
7	Проведення аналізу вартості тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації
8	Перегляд при складанні бюджету на 2022 рік окладів державних службовців відповідно до тенденцій оплати праці на страховому ринку
9	Розробка системи адаптації державних службовців для кожного відділу
10	Оцінка рівня підготовленості нового державного службовця
11	Розробка ефективної програми адаптації

Джерело: розроблено автором на основі [9]

В табл. 2.3 наведено бюджет реалізації заходів вдосконалення механізму пошуку нового державного службовця.

Таблиця 2.3

Бюджет реалізації заходів вдосконалення механізму пошуку нового державного службовця, тис. грн

№ з/п	Етапи проекту	Витрати
1	Аналіз системи добору державних службовців групою проекту	-
2	Розробка нової форми оголошень про вакансії в державній адміністрації	2,5
3	Розробка «Вихідної анкети кандидата для відділу з підбору державних службовців»	2,5
4	Всього	5,0

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Отже, бюджет на реалізацію заходів вдосконалення механізму пошуку нового державного службовця становить 5 тис. грн. Метою розробки методики надання оплати навчання державних службовців за рахунок організації (субсидування) є створення системи відшкодування витрат на навчання всім категоріям працівників. Згідно Додатка Д ця методика передбачає: створення системи відшкодування витрат на навчання всім категоріям державних службовців; принципи відшкодування витрат; забезпечення Деснянської РДА висококваліфікованим персоналом; ініціювання навчання як керівництвом, так і працівниками; прийняття рішення про необхідність навчання для співробітника представника керівництва на підставі рекомендацій від економіста і керівника відділу; вибір програми навчання повинен ґрунтуватися на результатах атестації, аналізі компетенцій і рекомендаціях начальника відділу; можливості субсидування державних службовців та розмір субсидій [31, с. 98].

Деснянська РДА не відмовляє працівнику в тренінгу і навіть пропонує йому стовідсоткове або часткове відшкодування витрат. Це мотивує державного службовця і залишає його задоволеність роботою на високому рівні. Рівень відшкодування витрат залежить від категорії державних службовців, вартості курсу. В табл. 2.4 приведена схема можливостей відшкодування витрат на навчання державних службовців в Деснянській РДА.

Таблиця 2.4

Розмір субсидування навчання державних службовців в Деснянській РДА

№ з/п	Тип курсу	Короткострокові курси	Курси підвищення кваліфікації	Внутрішній тренінг
1	Ініціатором навчання є Деснянська РДА	100 %	100 %	100 %
2	Ініціатором навчання є працівник (схвалено компанією)	Деснянська РДА оплачує 2/3 вартості навчання	50 % вартості курсу	—

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Персонал може звертатися за субсидією при наданні заяви і програми курсу. Заява заповнюється працівником разом з економістом. Його підписують працівник, начальник відділу, начальник підрозділу. Якщо ініціатором навчання є керівник, він заповнює запит на навчання.

Після навчання працівник повинен відпрацювати в органі влади від 6 місяців (внутрішні тренінги) до 1 року (всі інші види навчання) як мінімум [32].

Як правило, при розрахунку витрат на навчання вважають, що достатньо витратити на навчання державних службовців не більше декількох відсотків фонду оплати праці, як правило 1–2 % бюджету фірми.

Відділом управління персоналом повинні бути розроблені відповідні форми внутрішніх документів для обліку одержуваної інформації. Проект «Інструкції з виявлення потреби в навчанні державних службовців» включає в себе такі положення:

- 1) процес виявлення потреби в навчанні державних службовців є невід’ємним етапом навчання і включає в себе формування змістовної частини програм, вибір форм і методів навчання, а також складання груп учасників навчання;
- 2) робота з виявлення потреби в навчанні є функцією відділу вдосконалення аутсорсингу державних службовців;
- 3) виявлення потреби в навчанні здійснюється на основі обробки первинних документів, форми яких затверджені в Деснянській РДА;

4) заключне затвердження плану навчання здійснюється керівництвом Деснянської РДА.

Формами первинних документів для обліку заявок на навчання є: анкетування керівників; аналіз скарг клієнтів; заявки керівників відділів; результати атестації державних службовців; заявки фахівців на навчання. Проект річного бюджету на навчання державних службовців і основні положення по його формуванню представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Бюджет витрат на навчання державних службовців
в Деснянській РДА на 2022 рік**

№ з/п	Стаття бюджету	Категорія навчання	Число державних службовців	Сума, грн
1	Адаптація	Базові тренінги	10	-
		Наставництво	10	-
2	Внутрішнє навчання	Технічні тренінги	4	4800
		Галузеві тренінги	4	4800
		Мовні курси	1	8400
		Навчання для керівників	1	4000
3	Зовнішнє навчання	Зовнішні викладачі		
		Зовнішні тренінги	2	3000
4	Додаткове навчання	Участь у конференціях	4	1200
		Самонавчання	5	-
		Інші заходи (субсидування)		8300
	Разом			34500

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Як бачимо, в Деснянській РДА передбачається сума витрат на професійне навчання – 34,5 тис. грн на 2022 рік.

Для підвищення якості роботи молодих фахівців необхідно збільшити число годин навчання, збільшити тривалість періоду наставництва, а також збільшити періодичність оцінки.

У загальному вигляді система адаптації має передбачати такі етапи:

Етап 1. Оцінка рівня підготовленості нового державного службовця необхідна для розробки ефективної програми адаптації. Якщо працівник має не лише спеціальну підготовку, але й досвід роботи в аналогічних підрозділах інших

установ, період його адаптації буде мінімальним. Проте слід пам'ятати, що навіть в цих випадках в органі влади можливі незвичні для нього варіанти вирішення вже відомих йому завдань. Оскільки організаційна структура залежить від ряду параметрів, таких як технологія діяльності, зовнішня інфраструктура і персонал, новачок неминуче потрапляє якоюсь мірою в незнайому йому ситуацію [33, с. 90]. Адаптація повинна передбачати як знайомство з особливостями основної діяльності в державній адміністрації, так і включення в комунікативні мережі, знайомство з персоналом, корпоративними особливостями комунікації, правилами поведінки і т. д.

Етап 2. Орієнтація – практичне знайомство нового державного службовця зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього пред'являються з боку державної адміністрації. Значна увага приділяється адаптації новачка до умов органу влади. До цієї роботи притягуються як безпосередні керівники нових державних службовців, так і служба управління персоналом. Обов'язки між ними пропонується розподілити згідно Додатка Е.

Етап 3. Дієва адаптація. Цей етап полягає у, власне, пристосуванні новачка до свого статусу і значною мірою обумовлюється його включенням в міжособові стосунки з колегами. В рамках цього етапу необхідно дати новачкові можливість активно діяти в різних сферах, перевіряючи на собі і застосовуючи отримані знання про орган влади. Важливо в рамках цього етапу надавати максимальну підтримку новому працівнику, регулярно разом з ним проводити оцінку ефективності діяльності і особливостей взаємодії з колегами [34, с. 131].

Етап 4. Функціонування. Цим етапом завершується процес адаптації, він характеризується поступовим подоланням «державних» та міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи. Як правило, при спонтанному розвитку процесу адаптації цей етап настає після 1–1,5 років роботи. Якщо ж процес адаптації регулювати, то етап ефективного функціонування може настати вже через декілька місяців. Таке скорочення адаптаційного періоду здатне принести вагому фінансову вигоду. Варто відзначити, що, крім критеріїв оцінки роботи конкретної посади, потрібно розробити і загальні для всіх державних

службовців так звані «корпоративні критерії оцінки роботи»: комунікабельність, лояльність, активність тощо; скласти профілі посад в Деснянській РДА для підвищення об'єктивності процесу оцінювання. Для цього необхідно залучити керівників відділів, а також фокус-групу – успішних державних службовців відділу [35, с. 304].

Таким чином, сучасна система вдосконалення аутсорсингу державних службовців в Деснянській РДА повинна бути побудована на основі загальнонаукових принципів управління та враховувати ринкові умови господарювання, бути комплексною, гнучкою, комфортною, прогресивною і т. д. Головна її мета має полягати у забезпеченні сьогодні і в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій, фахівцями необхідної кваліфікації.

Варто визначити соціальну та економічну ефективність пропозицій щодо підвищення кваліфікації державного службовця. Так, соціальна ефективність проявляється в можливості досягнення позитивних, а також уникненні негативних змін в державній адміністрації з соціальної точки зору. Позитивні соціальні наслідки пропозицій в Деснянській РДА можуть формуватися (і оцінюватися) за межами державної адміністрації (формування сприятливого іміджу державної адміністрації, створення нових робочих місць і забезпечення стабільної зайнятості, забезпечення високого рівня задоволеності серед клієнтів). Передбачувані соціальні ефекти від реалізації проєкту наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Соціальна ефективність пропозицій щодо підвищення кваліфікації державного службовця

Соціальний ефект	Показники ефективності
Підвищення змістовності праці	Питома вага державних службовців, що підвищують кваліфікацію
Реалізація і розвиток індивідуальних здібностей державних службовців	Питома вага державних службовців, що виразили позитивне відношення до проєкту
Підвищення конкурентоспроможності державних службовців	Питома вага державних службовців, що пропонують нові ідеї щодо вдосконалення організації роботи
Забезпечення узгодження цілей державних службовців і органу при управлінні кар'єрою	Рівень плинності державних службовців через відсутність можливості розвитку

Продовження табл. 2.6

Соціальний ефект	Показники ефективності
Формування сприятливого іміджу державної адміністрації	Лояльність державних службовців до державної адміністрації і позитивні відгуки про неї за межами органу
Забезпечення стабільної зайнятості	Число постійних клієнтів

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Крім того, у табл. 2.6 представлені показники, що характеризують соціальну ефективність проєкту. Відділ вдосконалення аутсорсингу державних службовців повинен відслідковувати їх для наступного аналізу результатів проєкту.

Економічна ефективність – результативність економічної системи, що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів.

Розрахуємо економічну ефективність пропозицій щодо підвищення кваліфікації державного службовця в Деснянській РДА. Вартість передбачуваного проєктом навчання розрахована в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Вартість проєктних заходів щодо підвищення кваліфікації державного службовця в Деснянській РДА

Найменування заходу	Число державних службовців, яким необхідне навчання, чол.	Середня вартість розраховуючи на 1 людину, грн	Загальна вартість навчання, грн
Зовнішні та внутрішні тренінги	5	2000	10000
Підвищення кваліфікації	3	7500	22500
Посилення програми адаптації і навчання молодих фахівців	2	1000	2000
Разом	-	-	34500

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Вартість організаційних заходів за рік складе 15800 грн. Загальна сума витрат на реалізацію пропозицій складе $34500 + 15800 + 5000 = 55300$ грн.

Виходячи з перерахованих вище даних, розрахуємо інтегральний економічний ефект від реалізації пропозицій щодо підвищення кваліфікації

державного службовця в Деснянській РДА. Так, $E_e = 6446,45 - 55,300 = 6396,15$ тис. грн.

Деякі ефекти від реалізації проєкту проявляються як в економічній, так і в соціальній сфері, а саме:

- зниження плинності державних службовців (підвищення стабільності колективу, утримання ключових фахівців, зниження витрат на пошук і навчання нових фахівців);
- підвищення мотивації державних службовців (як наслідок – якісніше виконання робіт, більш ефективна взаємодія державних службовців тощо);
- підвищення мотивації державних службовців до навчання за рахунок створення сприятливих умов (як наслідок – висококваліфікований і конкурентоспроможний персонал);
- поліпшення іміджу державної адміністрації як партнера і роботодавця (можливість залучення нових клієнтів і наймання кращих фахівців галузі).

Оцінити дані ефекти кількісно досить складно через імовірнісний характер більшості показників, однак можна стверджувати, що в цілому проєкт має позитивний соціально-економічний ефект і може бути реалізований на практиці.

Отже, проєкт підвищення кваліфікації є привабливим та вигідним для Деснянської РДА. При цьому досягатиметься як соціальна, так і економічна ефективність. Економічний ефект у сфері управління досягається за рахунок зниження трудомісткості виконання функцій управління в результаті зменшення зайвих, повторних функцій, зв'язків, документації; зайвих витрат у результаті вибору економічних способів виконання функцій; здійснення ряду функцій із застосуванням більш досконалих методів і засобів управління тощо. Соціальний ефект полягає в підвищенні змістовності праці, реалізації та розвитку індивідуальних здібностей державних службовців, підвищенні конкурентоспроможності державних службовців; забезпеченні узгодження цілей державних службовців і адміністрації при управлінні кар'єрою, формуванні сприятливого іміджу державної адміністрації та забезпеченні стабільної зайнятості.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Виходячи з проведеного нами дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Надано загальну характеристику організації підвищення кваліфікації державних службовців в Деснянській РДА. У Деснянському районі міста Києва постійно спрямована робота на інформаційне забезпечення здійснення внутрішньої політики держави в районі, відкритості у діяльності органів влади, реалізації конституційних прав громадян на інформацію, сприяння розвитку взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями, політичними партіями, об'єднаннями громад. У 2021 р. у порівнянні з 2020 р. спостерігається збільшення середньооблікової чисельності державних службовців Деснянської РДА на 5 осіб (або на 6,02 %).

2. Визначено проблеми забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців Деснянської РДА в умовах цифровізації. За рахунок наявності у штаті державної адміністрації менеджера навчання більша кількість державних службовців за результатами регулярного оцінювання направляються на тренінги або семінари на базі державної адміністрації. Така велика кількість потреби у внутрішньому навчанні обумовлена тим, що всі навчальні заходи розроблені індивідуально під потреби державної адміністрації та дають ті знання, які необхідні конкретному працівнику для виконання конкретних функцій.

3. Досліджено заходи щодо підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації. З метою вдосконалення процесу державного управління Деснянської РДА створюється національна система управління даними, яка дозволить ефективно створювати та використовувати державні дані, підвищить їх доступність, забезпечить їхню повноту, актуальність, безпеку. У сучасних умовах цифрова грамотність державних службовців Деснянської РДА дозволить ефективно здійснювати управлінські процеси, трансформувати традиційні бюрократичні організації на більш гнучкі адаптивні структури. При впровадженні

цифрових технологій виникає потреба перегляду кваліфікаційних вимог до кандидатів на заміщення вакантних посад державної служби.

4. Розроблено проєкт підвищення кваліфікації державних службовців Деснянської РДА в умовах цифровізації. Потрібна нова комплексна стратегія управління людським капіталом Деснянської РДА, що покликана забезпечити найкращу відповідність між компетенціями персоналу та службовими потребами. Основою такої стратегії повинна служити суб'єктна орієнтованість управління, коли людина розглядається не як статичний і універсальний ресурс з наявним набором компетенцій, а й як унікальний ресурс, що має креативні здібності. Деснянська РДА не відмовляє працівнику в тренінгу і навіть пропонує йому стовідсоткове або часткове відшкодування витрат. Це мотивує державного службовця і залишає його задоволеність роботою на високому рівні. Рівень відшкодування витрат залежить від категорії державних службовців, вартості курсу. Проєкт підвищення кваліфікації є привабливим та вигідним для Деснянської РДА. При цьому досягатиметься як соціальна, так і економічна ефективність. Економічний ефект у сфері управління досягається за рахунок зниження трудомісткості виконання функцій управління в результаті зменшення зайвих, повторних функцій; зв'язків, документації; зайвих витрат у результаті вибору економічних способів виконання функцій; здійснення ряду функцій із застосуванням більш досконалих методів і засобів управління тощо. Соціальний ефект полягає в підвищенні змістовності праці, реалізації і розвитку індивідуальних здібностей державних службовців, підвищенні їх конкурентоспроможності та ін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов О. О. Концепт системогенезу професійної діяльності державних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 23. С. 133-138.
2. Акімов О. О. Неадитивність системогенезу професійної діяльності державних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 1(40). С. 101-109.
3. Алюшина Н. О. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 165-175.
4. Гайович Г. В., Шихненко К. І. Шляхи поліпшення комунікації державною мовою фахівців сфери цивільного захисту. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2019. № 7 (91). С. 185-195.
5. Галкіна Н. М. Окремі правові аспекти професійного розвитку державних службовців. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 12. С. 180-183.
6. Година М. А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно-правового забезпечення публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія Державне управління*. 2020. № 2, т. 31 (70). С. 18-23.
7. Григор'єва С. М. Першочергові кроки з модернізації системи професійної підготовки державних службовців в Україні. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2019. № 5. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2019-5-5257> (дата звернення: 12.02.2022).
8. Гуменюк Г. М., Ткачівська І. М., Гуменюк А. І. Управління персоналом підприємств туристичної галузі. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 3. С. 76-89.
9. Деснянська районна в місті Києві державна адміністрація: офіційний Інтернет-портал. URL: <https://desn.kyivcity.gov.ua/> (дата звернення: 05.02.2022).

10. Долгий О., Хрущ О. Професійна компетентність і компетенції державного службовця у контексті реформування державної служби. *Вісник Національної академії прокуратури України*. 2019. № 3. С. 7-22.

11. Євсюков О. П., Гаваза А. О. Організаційно-методичні засади відбору змісту новітніх технологій підвищення кваліфікації управлінських кадрів сфери цивільного захисту. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 4(6). С. 93-121.

12. Єрмолаєва Г. А., Ласна Н. Г. Підвищення кваліфікації державних службовців в умовах євроінтеграції України. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 983-986.

13. Касьян С. П., Олійник В. В., Ляховська Л. Л. Науково-методичні основи впровадження технологій змішаного навчання в системі відкритої післядипломної освіти: методичний посібник. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2018. 312 с.

14. Клімова А. М. Професійна компетентність персоналу як складова успіху туристичного підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 115-121.

15. Кодекс законів про працю України від 23.07.1996 № 322-08 (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 16.02.2022).

16. Корнута Л. М. Праксеологічний підхід як основа ефективного забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. Вип. 3 (28), т. 2. С. 68-71.

17. Корнута Л. М., Неугодіков А. О. Окремі аспекти професійної підготовки публічних службовців. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2021. Вип. 5(40). С. 113-118.

18. Корнута Л. М. Досвід професійної підготовки публічних службовців Сполучених Штатів Америки. Наука та суспільне життя України в епоху глобальних викликів людства у цифрову еру (з нагоди 30-річчя проголошення незалежності України та 25-річчя прийняття Конституції України): у 2 т.: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 21 трав. 2021

р.; за загальною редакцією С.В. Ківалова. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2021. Т. 2. С. 42-45.

19. Линдюк О. А. Профілі професійної компетентності державних службовців як складова модернізації державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 4 (27). С. 189-199.

20. Ляхощка Л. Л. Кібертехнології як інновації в освіті. Відкрита та дистанційна освіта: від теорії до практики: зб. матер. III Всеукр. електронної наук.-практ. конф., 27 вересня 2018 р. [ред. кол.: Л. Л. Ляхощка (голов. ред.), С. П. Касьян, С. В. Антошук, Т. І. Сябрук]. К. : ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» НАПН України, 2018. С. 81-85.

21. Малєєва Т. Є. Формування іншомовної професійної компетентності студентів в юридичних закладах вищої освіти. Accent Graphics Communications & Publishing. IX Міжнародна конференція «Science and society», 1 лют. 2019 р. Харків, 2019. С. 762-770.

22. Марченко О. А., Самокіш А. О., Стребкова К. М. Особливості управління персоналом у сфері туризму та готельно-ресторанному господарстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 17. С. 169-173. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/30.pdf (дата звернення: 17.02.2022).

23. Організація та проведення занять із застосуванням інноваційних методів: навчальний посібник / Укладачі: Волянський П. Б., Євсюков О. П., Михайлов В. М., Терент'єва А. В., Шихненко К.І. К.: ІДУЦЗ, 2019. 139 с.

24. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі: монографія. Київ – Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2018. 300 с.

25. Павлова М. В. Система підготовки державних службовців у Франції. Науково-практична конференція «Лісабонський договір – 10 років після набуття чинності. Що змінилося у функціонуванні ЄС?», Миколаїв, Україна, 2 грудня 2019 р. Тези. Миколаїв, 2019. С. 284-287.

26. Перов А. Правові засади професійного навчання державних службовців України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія:

Юридичні науки. 2019. Вип. 22. С. 163-168. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/nov/19973/pierov.pdf> (дата звернення: 23.04.2022)

27. Пінчук В. І. Інноваційне впровадження підвищення кваліфікації державних службовців під час пандемії коронавірусу в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Том 32 (71). № 3. С. 31-34.

28. Рогульський О. Суб'єкти професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування: особливості функціонування, проблемні питання та перспективи розвитку. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2(83). С. 211-219.

29. Романовська О. О., Романовська Ю. Ю., Романовський О. О. Рекомендації щодо впровадження змішаного навчання у закладах фахової передвищої та вищої освіти. МОН України. Досвід вищої освіти Сполучених Штатів Америки XX–XXI століть. Книга 4. Особливості академічного (університетського) підприємництва у США другої половини XX – початку XXI століть: навч. посіб. Вид. НПУ ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2020. 240 с.

30. Сердюк О. І., Горбатюк Л. М., Божко Б. В. Впровадження інноваційних форм навчання в систему підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Полтавської області. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/44.pdf (дата звернення: 23.04.2022)

31. Сурай І. Г., Григор'єва С. М. Стандартизація професійної підготовки державних службовців України на основі компетентнісного підходу. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 11-12. С. 93-101.

32. Торбас О. Використання інформаційних ресурсів при дистанційному навчанні юридичних дисциплін. URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/vykorystannya-informatsijnyh-resursiv-pri-dystantsijnomu-navchanni-yurydychnyh-dystsyplin/> (дата звернення: 23.04.2022)

33. Требик Л. П. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в роботі старост із громадськістю. Науково-практичний посібник:

Становлення інституту старости: перші кроки / Кол. авт.: М. І. Баюк, М. І. Войт, Т. В. Гаман та ін. / За заг. ред. Баюка М. І. Хмельницький: ПП МЕЛЬНИК А.А., 2017. С. 85-92.

34. Шестопалова С. Місце іншомовної компетенції в професійній компетентності державного службовця. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 4(10). С. 129-146.

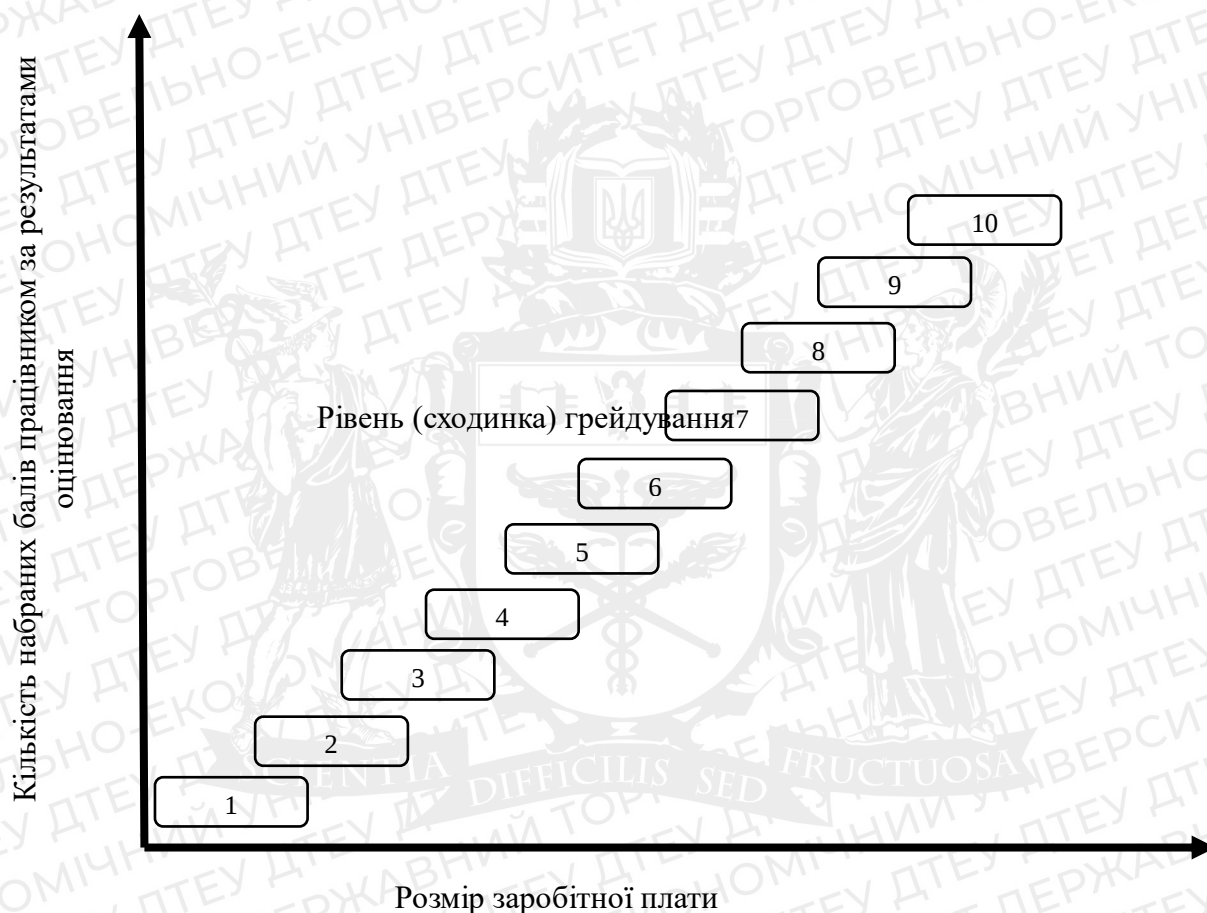
35. Юрченко В. Використання інноваційних форм здобуття освіти в системі підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 1(7). С. 303-317.



ДОДАТКИ

Додаток А

Кореляція системи оцінювання та системи грейдування державних службовців



Джерело: розроблено автором на основі [8, с. 77; 10, с. 8]

Додаток Б

Етапи оцінювання державних службовців державної адміністрації

Послідовність	Назва етапу	Примітки
Етап 1	1. Самооцінка спеціалістом своїх результатів (заповнення таблиці результативності). 2. Оцінка керівником результатів спеціаліста (заповнення таблиці результативності)	Оцінка керівників та спеціалістів відбувається одночасно. Перед проведенням етапу 2 керівник отримує результати самооцінки державного службовця для підготовки до зустрічі за результатами оцінювання.
Етап 2	Аналіз керівником самооцінки спеціаліста, підготовка зустрічі 1x1 для надання зворотного зв'язку спеціалісту	На цьому етапі керівник ретельно аналізує слабкі та сильні сторони державного службовця, готує попередній план розвитку робітника на наступне півріччя.
Етап 3	Зустріч 1x1	1. Обговорення між спеціалістом та керівником результатів роботи за попередні 6 місяців. 2. Сумісний аналіз вдало та невдало виконаних робочих завдань. 3. Пошук причин, розробка стратегії для покращення майбутніх результатів. 4. Представлення спеціалісту індивідуального плану розвитку, сумісне обговорення та внесення коректив.
Етап 4	Підведення підсумків	Результати: складання фінального варіанту індивідуального плану розвитку (ІПР), бонусування, перегляд рівня заробітної плати та ін.

Джерело: розроблено автором на основі [11, с. 98]

Додаток В

Інформація про результати проведення регулярної оцінки державних службовців
за 2019-2021 роки

Рік	Період	Підлягають регулярній оцінці, осіб	Не підлягають регулярній оцінці, осіб			Підсумкові результати		
			Загальна кількість	Працюють менше 6 місяців на посаді або після відпустки у зв'язку з вагітністю або догляду за дитиною	Вагітні жінки або знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю або догляду за дитиною	Відповідають займаний посаді, осіб	Не відповідають займаний посаді, осіб	Інше
2019	1 півріччя	58	1	1	-	58	-	-
2019	2 півріччя	61	3	1	2	61	-	-
2020	1 півріччя	63	3	1	2	62	1	-
2020	2 півріччя	65	8	6	2	65	-	-
2021	1 півріччя	79	6	4	2	79	-	-
2021	2 півріччя	80	7	5	2	80	-	-

Джерело: складено автором за даними [9]

Додаток Г

Проект плану соціального розвитку трудового колективу
в Деснянській РДА на 2022 рік

Розділи плану соціального розвитку	Зміст розділів
Удосконалення соціальної структури колективу	1. Планові зміни співвідношення між керівниками, спеціалістами, державним (операційним) та допоміжним персоналом у зв'язку із кваліфікаційно-професійними змінами. 2. Заходи щодо зменшення трудомісткості робіт. 3. Механізація та автоматизація процесів. 4. Підвищення рівня загальної та спеціальної професійної освіти. 5. Заходи щодо управління рухом державних службовців
Удосконалення умов праці, її охорона та зміцнення здоров'я державних службовців	1. Заходи, щодо усунення факторів, що є небезпечними для життя і здоров'я людей та призводять до нервово-психічних перевантажень. 2. Запобігання та зниження травматизму і захворювань. 3. Поліпшення медичного обслуговування.
Підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових та побутових умов державних службовців	1. Удосконалення системи мотивації праці (поліпшення системи стимулювання). 2. Заходи, щодо поліпшення житлово-побутових умов, у тому числі за рахунок власного будівництва. 3. Компенсація витрат державних службовців на оплату за житлово-комунальні послуги, навчання дітей, оздоровлення. 4. Вдосконалення системи медичного контролю за станом здоров'я державних службовців, надання допомоги.
Підвищення трудової та громадської активності державних службовців, розвиток самоуправління	1. Заходи щодо зростання державної та соціальної активності членів колективу. 2. Комплекс економічного, морального, правового та фізичного виховання державних службовців. 3. Вдосконалення дисципліни та правил внутрішнього розпорядку. 4. Формування традицій, позитивних надбань та досвіду державної адміністрації. 5. Заходи щодо поширення повноважень трудового колективу та його впливовості на кінцеву ефективність функціонування державної адміністрації.

Джерело: розроблено автором на основі [9; 29, с. 109]

Додаток Д

Можливості відшкодування витрат на навчання державних службовців
в Деснянській РДА

Стаж роботи	Тип навчання			
	Внутрішні тренінги	Зовнішні тренінги	Короткострокове навчання	Курси підвищення кваліфікації
Не закінчений випробувальний термін	Всі категорії державних службовців	Всі категорії державних службовців		
3 моменту закінчення випроб. терміну до 1 року роботи	Всі категорії державних службовців	Всі категорії державних службовців	Всі категорії державних службовців	
1-2 років у державній адміністрації з моменту закінчення випробувального терміну	Всі категорії державних службовців	Всі категорії державних службовців	Всі категорії державних службовців	Всі категорії державних службовців
Більше 2 років роботи з моменту закінчення випробувального терміну	Всі категорії державних службовців	Всі категорії державних службовців	Всі категорії державних службовців	Всі категорії державних службовців
Більше 3 років роботи	Всі категорії державних службовців	Всі категорії державних службовців	Всі категорії державних службовців	Всі категорії державних службовців

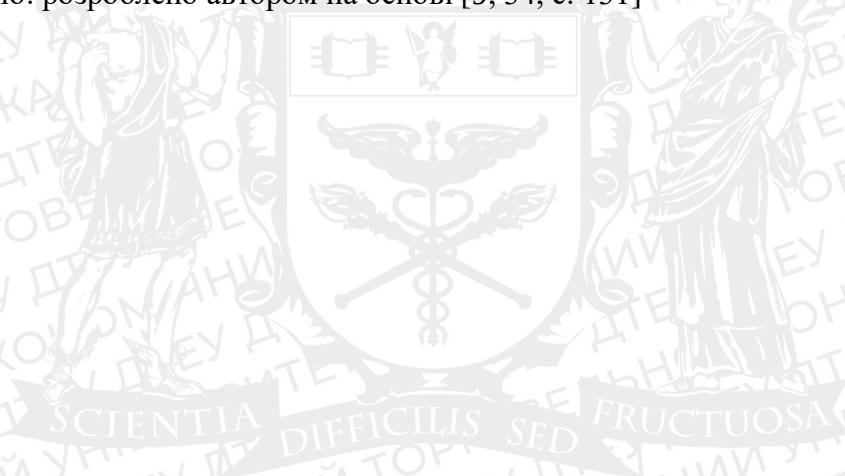
Джерело: розроблено автором на основі [9; 31, с. 98]

Додаток Е

Розподіл обов'язків в процесі адаптації нового співробітника в Деснянській РДА

Функції і заходи щодо орієнтації	Обов'язки	
	безпосереднього керівника	менеджера по державним службовцям
Складання програми орієнтації	Виконує	Асистує
Ознайомлення новачків з органом і його історією, кадровою політикою, умовами праці і правилами		Виконує
Пояснення завдань і вимог до роботи	Виконує	
Введення державного службовця в робочу групу	Виконує	
Заохочення допомоги новачкам з боку досвідчених державних службовців	Виконує	

Джерело: розроблено автором на основі [9; 34, с. 131]



РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу
Архангородської Кристини Ігорівни на тему:
«Підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації»
виконаної на здобуття ОС «Бакалавр»
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
У Державному торговельно-економічному університеті

Представлена на рецензію випускна кваліфікаційна робота носить актуальний характер, вирізняється своєчасністю, оскільки присвячена питанням підвищення кваліфікації персоналу органів державної влади в умовах розвитку цифровізації на прикладі Деснянської районної в місті Києві державної адміністрації (далі – Деснянська РДА), яка є прикладом успішного досягнення оновлення кваліфікованого персоналу.

У процесі аналізу автором використовувалися загальнонаукові методичні прийоми – метод аналізу наукової літератури, конкретизація, формалізація тощо. Оцінку фінансових показників Деснянської РДА проведено на основі фінансової звітності за допомогою методів вертикального та горизонтального аналізу, а також коефіцієнтного методу.

Метою дослідження є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій з приводу обґрунтування напрямів підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку посилань на використані інформаційні джерела та додатків.

Перший розділ висвітлює питання організації та проблем забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців в Деснянській РДА.

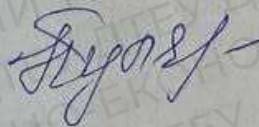
У другому розділі сформульовано заходи щодо підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації та надано пропозиції щодо розробки проєкту підвищення кваліфікації державних службовців Деснянської РДА.

Результати проведеного дослідження можуть бути використані Деснянською РДА для підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації.

Випускна кваліфікаційна робота відповідає вимогам, виконана у повному обсязі і заслуговує на оцінку «відмінно», а її автор Архангородська Кристина Ігорівна на отримання кваліфікації бакалавра відповідно до обраної спеціальності.

Рецензент

к.е.н., професор, професор кафедри
економіки та фінансів підприємства



Наталія ГУЛЯЄВА

Підпис Гуляєвої Н. засвідчую
Начальник відділу кадрів А. Лещенко

Завідувачу кафедри публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Заява

Я, Архангородська Кристина Ігорівна, повідомляю, що за результатами проведення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «Підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації» не міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах.
Електронна версія моєї роботи ідентична з друкованою.



«08» травня 2022 року

_____ (підпис)

Згода

Я, Архангородська Кристина Ігорівна, цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: “Підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації” несу повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у роботі інформації, жодна частина роботи не була скопійована, за винятком випадків, коли робиться належне підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую, що у роботі не міститься державної таємниці або інформації для службового користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована мною раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний депозитарій Державного торговельно-економічного університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.



«08» травня 2022 року

(Архангородська К.І.)

Підпис

Прізвище, ініціали