

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Студентки 4 курсу, 18 групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
освітньої програми «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Ковальчук
Софії
Олегівни

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

(підпис керівника)

Ільїна
Анастасія
Олександрівна

Гарант освітньої програми
к.держ.упр.

(підпис гаранта)

Динник
Ірина Петрівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Освітня програма: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри _____

«30» грудня 2022 р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Ковальчук Софії Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Підвищення рівня професійної компетентності державного службовця»

Затверджена наказом ректора від «26» грудня 2022 р. № 3711

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 12.05.2023

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: виявлення та розкриття дієвих способів підвищення рівня професійної компетентності державного службовця

Об'єкт дослідження: процес розвитку державної служби на основі підвищення рівня професійної компетентності державного службовця

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні основи підвищення рівня професійної компетентності державного службовця

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.1. Нормативно-правове регулювання процесу підвищення рівня професійної компетентності державного службовця

1.2. Аналіз заходів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

2.1. Удосконалення нормативно-правової бази України, що регулює процес підвищення рівня професійної компетентності державного службовця

2.2. Моделювання новітньої системи підвищення рівня професійної компетентності державного службовця

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напряму дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 24.11.2022	24.11.2022
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 30.12.2022	30.12.2022
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.03.2023	20.03.2023
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.04.2023	20.04.2023
5	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи	До 10.05.2023	10.05.2023
6	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 10.05.2023	10.05.2023
7	Зовнішнє рецензування випускної кваліфікаційної роботи	До 12.05.2023	12.05.2023
8	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	12-05. 17.2023	12-05. 17.2023
9	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 22.05.2023	До 22.05.2023
10	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання «30» грудня 2022 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Ільїна А.О.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми Динник І.П.

9. Завдання прийняв до виконання студент

Ковальчук С.О.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:

Випускна кваліфікаційна робота написана на актуальну тему. Студенткою проаналізовано дієвість деяких положень законів і підзаконних нормативно-правових актів, що регулюють процес підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, зокрема Закону України «Про державну службу» та наказів Національного агентства України з питань державної служби (НАДС). Крім того, проведено ґрунтовний аналіз заходів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні, в основі якого виокремлені заходи європейського розвитку як пропозиції щодо приведення української державної служби у відповідність до європейських стандартів. Також опрацьована статистика опитаних державних службовців стосовно необхідності впровадження реформи системи підвищення рівня професійної компетентності державного службовця в розрізі державних органів.

У своїй роботі студентка продемонструвала вміння проводити вибіркове дослідження, працювати з нормативно-правовою базою, узагальнювати джерела науковців та використовувати різноманітні сайти, націлені на процес підвищення рівня професійної компетентності державного службовця як особистості. А це, в першу чергу, наближує державну службу в Україні до стандартів ЄС. В основу вдосконалення нормативно-правової бази України, що регулює процес підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, студентка поклала функції впливу на його результативність, сформулювавши авторську позицію з приводу запровадження відповідного досвіду країн ЄС. Великою перевагою в роботі є дослідження наслідків імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у розвитку державної служби. Це, в свою чергу, стало поштовхом до формулювання авторських пропозицій щодо встановлення новітньої системи підвищення рівня професійної компетентності державного службовця з урахуванням структури потреб у підвищенні кваліфікації для кожної категорії персоналу державних органів. Тут студентка також відобразила позитивний рівень підготовки роботи в рамках застосування зарубіжного досвіду, запропонувавши пропозиції щодо запозичення окремого досвіду країн Великої Британії, США та Франції.

Зміст випускної кваліфікаційної роботи підпорядкований поставленій у роботі меті. Робота має досить логічну структуру та відповідає вимогам

оформлення. Проте є ряд питань, на які слід звернути увагу. Так, наприклад, у параграфі 1.2 студентка не зовсім чітко подала інформацію. Не дивлячись на те, що заходи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні подані додатках, у самому параграфі в переважній більшості вказано інформацію як узагальнений результат від їх виконання. Тут варто було б до кожного заходу надати авторські висновки з роз'ясненням, а не подавати інформацію як узагальнену. Адже це унеможлиблює проведення порівняльного аналізу виконання цих заходів за певний проміжок часу в органах влади у відповідності до проведеного опитування стосовно їх результативності. У параграфі 2.1 варто було б конкретизувати нормативно-правову базу України із виокремленням чітких пропозицій стосовно наближення її до стандартів ЄС, тоді як у параграфі 2.2 студентці доречно було б відобразити навчальний процес у системі підвищення кваліфікації державного службовця у вигляді моделі як сукупності факторів впливу на відповідний процес.

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 _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Динник Ірина Петрівна _____
(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ Ковальчук С.О.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми: Динник І.П. _____
(підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Н.Л. _____
(підпис)

«12» травня 2023 р.

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	
1.1. Нормативно-правове регулювання процесу підвищення рівня професійної компетентності державного службовця	6
1.2. Аналіз заходів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні	13
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	
2.1. Удосконалення нормативно-правової бази України, що регулює процес підвищення рівня професійної компетентності державного службовця	19
2.2. Моделювання новітньої системи підвищення рівня професійної компетентності державного службовця	24
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	33
ДОДАТКИ	38

ВСТУП

Актуальність теми. Державний службовець є людиною, на чий відповідальності безпосереднє виконання усіх функцій держави на конкретній території у галузі державного управління. За часів сьогодення його діяльність зумовлюється прагненнями України до європейської інтеграції та імплементацією Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Найголовнішим завданням державної служби є утримання цілісності держави та удосконалення її рівня. Державний апарат має відмінно знатися та виконувати постанови органів державної влади.

Проблематика досліджуваної теми зумовлена зростаючим значенням державної служби в Україні та її орієнтацією на здійснення основних прав і свобод громадян. Зростаючі вимоги суспільства до державної служби вимагають більшого професіоналізму, здатності ефективно діяти мовою поглиблення демократизації та потребують розвитку між державою та громадянським суспільством. Україна потребує кваліфікованих, компетентних державних службовців з чіткою позицією, антикорупційними намірами, прозорим та професійним виконанням своєї роботи. Вже наявні спеціалісти, які знайшли своє місце у державній службі, але кожний зацікавлений і мотивований працівник, незважаючи на професію, бажає покращувати та підвищувати свою компетентність. Адже кар'єра державних службовців – це прогрес, динаміка, нові знання, вміння, навички та просування по службі.

Аналіз наукових джерел свідчить про наявність значної кількості праць українських і зарубіжних науковців з питань державної служби. Суттєвий внесок у формування та розвиток теоретичних засад державної служби зробили такі науковці як В. Авер'янов, Л. Біла-Тіунова, М. Гаврильців, М. Іщенко, М. Вебер, Т. Мельничук, Н. Обушка, Н. Панова, І. Сімачевська, С. Солоткий, О. Стець та інші. Однак процес підвищення рівня професійної компетентності державного службовця розглядався науковцями в недостатній мірі та потребує подальших досліджень.

Метою роботи є виявлення та розкриття дієвих способів підвищення рівня

професійної компетентності державного службовця.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення наступних завдань:

- розкриття сутності та пропозицій щодо класифікації видів підвищення рівня професійної компетентності державного службовця;
- аналіз тенденцій розвитку підвищення рівня професійної компетентності державного службовця та формулювання шляхів їх вирішення;
- виявлення найбільш актуальних проблем функціонування системи підвищення рівня професійної компетентності державного службовця та формулювання шляхів їх вирішення;
- обґрунтування заходів контролю підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в органах влади;
- опрацювання зарубіжного досвіду підвищення рівня професійної компетентності державного службовця та виділення переваг і недоліків;
- удосконалення механізму державного регулювання підвищення рівня професійної компетентності державних службовців відповідно до напрямів його реформування та розробка практичних рекомендацій щодо їх запровадження.

Об'єктом дослідження є процес розвитку державної служби на основі підвищення рівня професійної компетентності державного службовця.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи підвищення рівня професійної компетентності державного службовця.

Методи дослідження. Задля досягнення мети та вирішення певних завдань у випускній кваліфікаційній роботі були використані загальні та індивідуальні методи наукового дослідження. Методи аналізу та синтезу були застосовані при вивченні наукових досліджень до визначення понять «державна служба» та «державний службовець». Методи аналогії та порівняння виявили характеристики українського та зарубіжного досвіду в організації державної служби та визначили можливість його використання в контексті реформи державної служби в Україні.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці сучасних науковців, присвячені вивченню розвитку державної служби, нормативно-правові акти Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, а також статистичні матеріали, взяті з офіційних веб-сайтів, зокрема Національного агентства України з питань державної служби (НАДС).

Практичним значенням одержаних результатів є використання матеріалу для розгляду різними органами публічної влади, зокрема НАДС, задля впровадження нових способів та законів щодо підвищення рівня професійної компетентності державного службовця.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (32 найменування), трьох додатків. Основний зміст роботи представлено на 24 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 3 таблиці, 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.1. Нормативно-правове регулювання процесу підвищення рівня професійної компетентності державного службовця

Розвиток конституційних засад публічної служби в Україні пов'язаний із прийняттям законів та підзаконних нормативно-правових актів, що регулюють увесь спектр суспільних відносин в Україні; створенням організаційно-економічних, соціальних і правових умов для одержання громадянами публічних послуг. Тут повинні існувати органи управління, державні установи та посадові особи, які мають право регулювати правові відносини серед державних службовців [15].

Важливий внесок у розвиток теорії державної служби зробив М. Вебер, який розробив концепцію раціональної бюрократії [12]. На його думку, повністю розвинена бюрократія повинна нагадувати машину порівняно з іншими організаціями, так само, як машини нагадують немеханізовану діяльність. Це ідеальна модель адміністративної організації, яка вже давно розглядається для створення професійної державної служби в Європі та за її межами.

Існує низка проблем нормативно-правового регулювання діяльності державних службовців. Також надаються пропозиції щодо вирішення цих проблем. Так, однією з проблем підвищення рівня професійної компетентності українських державних службовців відповідно до чинного законодавства є його неповнота в цій сфері, що створює «приховані посадові можливості» [16]. Наприклад, при прийомі на роботу потенційних державних службовців, окрім перевірки їхньої академічної та професійної освіти, слід звертати увагу на їхні морально-етичні якості, а також на те, чи не підозрювалися вони в корупції в минулому [9]. Враховуючи зазначене, слід розглянути деякі положення нормативно-правових актів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Положення законів, постанов та наказів з питань державної служби

№ з/п	Найбільш дієві положення	Найменш дієві положення
1	Ч. 1 ст. 19 Закону України «Про державну службу»: право на державну службу мають повнолітні громадяни України, які вільно володіють державною мовою та яким присвоєно ступінь вищої освіти	Ст. 24 Закону України «Про державну службу»: про скорочення вакантних посад, на які не оголошено конкурс
2	Ч. 1 ст. 19 Закону України «Про державну службу»: зобов'язаність володіння державною (українською) мовою.	Ч. 4 ст. 41 Закону України «Про державну службу»: про переведення державних службовців
3	Ч. 9 ст. 44 Закону України «Про державну службу»: про оцінювання результатів службової діяльності	Ст. 24 Закону України «Про державну службу»: про скорочення вакантних посад, на які не оголошено конкурс
4	Ч. 2 наказу НАДС 03.03.2016 № 47 «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу»	Ч. 1 наказу НАДС 03.03.2016 № 47 «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу»
5	Наказ НАДС 21.03.2023 № 39-23 «Про погодження програм підвищення кваліфікації»	Ч. 4 наказу НАДС 25.11.2022 № 123-22 «Про внесення змін до Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В»»

Джерело: узагальнено автором [5, 17, 18, 20, 21]

Так, якщо розглянути деякі положення Закону України «Про державну службу», зокрема ч. 1 ст. 19 згідно із внесеними змінами Законом України «Про забезпечення функціонування української мови як державної», то тут дійсно на посаді державного службовця, людина, яка є відповідальною перед державою та регулює багато механізмів, має бути з закінченою вищою освітою (магістр), і ця особа точно буде старше 18 років [18]. Ст. 24 Закону України «Про державну службу» наголошує, що скорочення не призводить до вирішення питання з відкритою вакансією на посаду державного службовця. Цей строк можна збільшити або зайнятися конкурсом одразу після відкриття вакансії задля пришвидшення процесу та якості роботи. Відповідно до ч. 1 ст. 19, усі державні службовці повинні володіти державною (українською) мовою. Це націоналізує та удосконалює репутацію державних органів. Згідно з ч. 4 ст. 41, проведення конкурсу має бути обов'язковим задля перевірки й засвоєння

професійних знань, набуття вмінь та навичок. Ч. 9 ст. 44 говорить про те, що стимуляція та натхнення на нові успіхи – один з найголовніших факторів для вдосконалення роботи. Тому преміювання є дуже важливим та необхідним, так само як і щорічне оцінювання. Якщо переглянути ч. 4 ст. 23, то тут, наприклад, заступник з числа членів Вищої ради є не завжди оптимальним і найкращим варіантом заміни. Відповідно, це не є основою задля заміни заступника Голови Вищої ради [5].

Тепер розглянемо накази НАДС. Так, згідно з ч. 2 наказу 03.03.2016 № 47 «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу», можна повністю погодитися із завданнями, функціями та правами служби управління персоналу. Проте, відповідно до ч. 1 цього наказу, обов'язки служби управління персоналом не можуть бути покладені на одного державного службовця з цього органу, адже служба управління персоналом не може контролюватися однією людиною [20]. За наказом 21.03.2023 № 39-23 «Про погодження програм підвищення кваліфікації» таке погодження є зерном задля здобутку нових знань та кар'єрного зростання [21]. Якщо ж передивитися ч. 4 наказу 25.11.2022 № 123-22 «Про внесення змін до Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В»», то перегляд посадових інструкцій має здійснюватися кожного року задля запровадження нових методів, стандартів моделей, технологій та ін. [17].

Експерти зазначають, що захист державних службовців вищого рівня робить державних службовців нижчого рівня більш професійними та стабільними. Адже плинність державних службовців за нинішню постколоніальну еру досягла 70 %. Окрім зміни керівника апарату, як правило, одночасно відбувається зміна керівника апарату та начальника відділу, так як нові уряди зазвичай ставлять своїх співробітників на керівні посади. Тому конкурентний вибір державних керівників і захист від свавільних звільнень є ключовим викликом сьогодення. Водночас він також може забезпечити політичну нейтральність високопосадовців [1, 13, 14]. Можна припустити, що застосування принципу незалежного конкурсного відбору, як показав досвід, є набагато менш неможливим.

Серед напрямів державної служби України на етапі підвищення рівня професійної компетентності державного службовця виділено розширення його персональної відповідальності. Основними проблемами на сьогодні є те, що чинний Закон України «Про державну службу» передбачає лише два види відповідальності державних службовців – дисциплінарну та матеріальну [5]. У Кодексі України про адміністративні правопорушення, по-перше, законодавець не використовує термін «державний службовець»; по-друге, у структурі посадових осіб відсутні розділи кодексу, які безпосередньо стосуються правопорушень і злочинів державних службовців. Правила можуть міститися в різних розділах кодексу [8].

Таким чином, правове регулювання державної служби стосується:

- розробки системи державної служби;
- створення правового статусу державних службовців та його реалізації.

Сьогодні відносини з державною службою регулюються різними положеннями та нормативно-правовими актами.

Так, Конституція України від 28 червня 1996 р. не містить положень, що визначають модель розвитку державної служби, але суть цієї Конституції дозволяє говорити про потенційне функціонування державної служби та розкриває її соціальну природу. Конституційними підставами діяльності Інституту державної служби є [11]:

- забезпечення соціальної рівноваги та вираження соціальних інтересів – визначення оптимальної системи організації державної влади;
- невід’ємна частина – створення конституційно-правового інституту державної служби;
- організація – визначення за допомогою конституційного апарату основних параметрів побудови та функціонування державної служби;
- право – визначення основ законодавчого регулювання державної служби стосовно різних гілок влади;
- ідеологія – дає змогу визначити систему поглядів, уявлень про місце та роль державної служби, права людини і громадянина на державну службу, формування

громадянського суспільства (ст. 38 визначає рівний доступ громадян до державної служби, ст. 64 визначає конституційні права та свободи громадян, ст. 55 встановлює механізм захисту інтересів громадян, ст. 8 встановлює верховенство права тощо);

- гарантування реалізації державної політики; виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, реалізація законів та інших підзаконних нормативно-правових актів;

- надання доступних та якісних державних послуг;

- здійснення державного аудиту та аудиту відповідності нормативним вимогам;

- планування державної скарбниці, багатства та їх використання;

- адміністрування персоналу державного органу.

Одним із ключових завдань є запровадження більш детальних положень щодо забезпечення політичної неупередженості державних службовців, одним із яких є заборона державним службовцям ставати адміністраторами політичних партій. Крім того, в Законі України «Про державну службу» зазначено, що посадові особи не мають права контролювати та брати участь у агітації інших кандидатів, політичних партій чи суб'єктів виборчого процесу [5].

Під терміном «державні службовці» слід розуміти українців, які виконують посадові обов'язки в органах виконавчої влади чи інших державних органах, у тому числі в їх апараті, апараті уповноважених осіб, отримують заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснюють передбачені ним повноваження, займаючи посади, безпосередньо пов'язані з виконанням обов'язків і функцій державного органу [7, 26].

Спираючись на Закон України «Про державну службу», можна запропонувати розширити перелік основних принципів державної служби [5]:

- патріотизм – відданість і вірне служіння українському народу;

- чесність – спрямування дій державних службовців на захист суспільних інтересів і відмова від переслідування особистих інтересів при здійсненні своїх повноважень;

- верховенство права – забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина як головної цінності для визначення змісту та спрямованості діяльності державних службовців у виконанні обов’язків і функцій держави;
- законність – обов’язок державних службовців діяти лише в межах своїх повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;
- ефективність – раціональне та ефективне використання ресурсів для досягнення цілей національної політики;
- орієнтація на громадянина – забезпечення першочергових потреб та інтересів громадян під час виконання обов’язків і функцій державних установ;
- рівний доступ до публічних послуг – заборона будь-якої форми та прояву дискримінації, усунення невиправданих обмежень доступу та перевезення громадян до публічних послуг;
- професіоналізм – володіння основами професії державного службовця, кваліфіковане, об’єктивне та неупереджене виконання державних обов’язків, постійне підвищення професійної кваліфікації державного службовця;
- політична неупередженість – недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державних службовців, підтвердження доказової позиції щодо політичних партій та доведення політичних поглядів при виконанні державних обов’язків;
- прозорість – оприлюднення інформації про діяльність державних службовців;
- стабільність – незалежність державних адміністраторів від змін у політичному керівництві держави та державних установах;
- відповідальність – особиста юридична відповідальність державних службовців за виконання ними своїх посадових обов’язків.

Якщо дослідити ці принципи, можна виявити, що вони точніше відображають сутність і завдання державної служби на сучасному етапі розвитку держави.

Новий підхід до набору державних службовців – лише через відкритий конкурс на всі посади. Наразі такі вимоги не регламентуються для рівнозначних посад, де конкурсний відбір не є обов’язковим та не виконується взагалі. Обравши максимум

трьох кандидатів, існує велика ймовірність обійти конкурсний процес прийому в інших органах влади за місцезнаходженням (наприклад, замовлення на передачу). Потім особа, яку призначають, обирає серед них посаду, що найбільш підходить. Однак він все одно був прив'язаний до результатів конкурсу, тому ніхто не міг його працевлаштувати.

Революційним було й нововведення щодо переходу на загальну систему пенсійного забезпечення без винятку для державних службовців. Такий підхід пояснюється тим, що Україні потрібна сучасна державна служба. Тому слід відмовитися від очікування спеціальної пенсії, яка є основним стимулом для працівників залишатися на роботі. Натомість має бути забезпечена гідна заробітна плата, щоб державні службовці могли гідно жити сьогодні й отримувати гідну пенсію в майбутньому. Однак остання утримується з найвищої заробітної плати, хоча й за загальним правилом [14]. Слід зазначити, що це нововведення дозволить охопити державні послуги молодими та амбітними працівниками з ідеєю розвитку нового напрямку в державному управлінні в цілому. Згідно з вимогами до кандидатів на керівні посади потрібен досвід роботи в органах державної влади або місцевого самоврядування. Це важливо, оскільки державні службовці повинні розуміти, як працює державний механізм.

Також, однією з вимог Закону України «Про державну службу» [5] є створення в міністерствах адміністративної посади державного секретаря міністерства для призначення на посади та звільнення з посад, для чого була запропонована нова вимога. Знову наголошувалося, що цю ситуацію ще потрібно виправити та визначити всі умови повноважень «заступника міністра», оскільки престижність цієї посади значно знижує статус міністра.

Ще одна центральна позиція – зміна системи роботи. Нові категорії, засновані на функціональному підході, були введені замість існуючих семи категорій відповідно до національної інституційної ієрархії. До них належать керівники державних служб органів влади, юрисдикція яких поширюється на всю територію країни (категорія

«А»), керівники структурних підрозділів або органів влади, юрисдикція яких поширюється на окрему територію країни (категорія «Б») та інші спеціалісти державної служби (категорія «В»). З керівних посад усунуто службово-технічний персонал (бухгалтери, ІТ-спеціалісти, оперативний персонал тощо). Вони більше не є державними службовцями, оскільки не виконують своїх службових обов'язків і їхня діяльність безпосередньо не пов'язана з обов'язками органів державної влади.

Отже, розвиток державної служби в Україні пов'язаний із прийняттям законів та підзаконних нормативно-правових актів, що регулюють увесь спектр суспільних відносин в Україні, сприяючи створенню організаційно-економічних, соціальних і правових умов для виконання боргу державної служби та визначенню пріоритетності цієї діяльності. Однак ряд положень потребують перегляду та внесенню змін до діючих положень законів та підзаконних нормативно-правових актів, а також розробки нових за новим системним підходом.

1.2. Аналіз заходів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні

Особливості становлення та історичного розвитку системи професійного навчання державних службовців в Україні зумовлені не лише об'єктивними чинниками (адміністративна модель, особливості державної служби та ресурсного забезпечення, розвиток системи професійної освіти тощо), а й інтеграцією політичної та адміністративної діяльності, адміністративних і управлінських посад за критеріями професіоналізму, ефективності, доброчесності, етики та патріотизму. В Українському Радянському Союзі, наприклад, державна служба була замінена партійно-державною номенклатурною системою, створеною в 1923 році, яка з часом трансформувалася у «народну номенклатуру». Просування радянських чиновників по службі визначалося суто політичними критеріями й залежало не стільки від їхньої відданості ідеологічним цінностям, дисциплінованості та швидкості виконання доручень. Тут ораторське

мистецтво, здатність впроваджувати зміни та інші лідерські якості не тільки не мали значення, але й могли стати серйозною перешкодою для просування по службі [1, 13, 24].

Існує багато заходів для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Всі вони спрямовані на удосконалення, розвиток та прогресивність. Тому маючи бажання та мотивацію, кожний державний службовець має змогу підвищити рівень професійної компетентності.

Для більшого розуміння варто переглянути, які саме існують заходи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців (дод. А). Задля поточного розуміння та структурності НАДС чітко прописані характеристика й мета заходу [14].

Наразі стимулювання кар'єри в державному управлінні здійснюється через просування на вищі посади (залежно від професійної кваліфікації кандидата та необхідних особистих якостей, якщо такі є) виключно на конкурсній основі. В умовах децентралізації кар'єрне зростання в межах юрисдикції державних органів наразі переривається або є мінімальним, тоді як перспективи для публічних управлінців відкриваються зі зміною місця проживання. Аналогічно, в Україні, відповідно до Закону України «Про державну службу» 1993 року, створення «кадрового резерву» діє до 2016 року і може використовуватися як підстава для призначення державних службовців поза конкурсом на вищі посади [24]. Проте слід взяти до відома, що через нерівноправний характер призначень та елементи корупції це положення втратило свою чинність в Україні.

Враховуючи низький рівень заробітної плати окремих категорій державних службовців, уряд повинен однаково регулювати рівень заробітної плати посадових осіб місцевого, обласного та районного самоврядування або центральних органів виконавчої влади й застосовувати додаткові стимули, враховуючи рівень розвитку промисловості та впливовість галузі, в якій працює кожен фахівець. Варто підвищити бажання громадян вступати на державну службу шляхом надання додаткових соціальних гарантій, наприклад, безкоштовних щорічних профілактичних медичних

оглядів, безкоштовного забезпечення санаторно-курортними путівками та базами відпочинку для державних службовців тощо [3, 23].

Водночас, запроваджуються заходи європейського розвитку для приведення української державної служби у відповідність до європейських стандартів, таких як:

1. Інструмент технічної допомоги та обміну інформацією (Technical Assistance Information Exchange – TAІEX) характеризується спрямованістю на вирішення конкретних проблем розвитку та інтеграції, необхідністю для адміністрації країни-бенефіціара проявляти ініціативу, визначати потреби, готувати та подавати заявки, а також мобільністю (від онлайн-заявки до 2-3 місяців надання допомоги), що дозволяє вирішувати нагальні проблеми [31].

2. Програма підтримки удосконалення врядування та менеджменту (Support for Improvement in Governance and Management – SIGMA) – один з найвідоміших аналітичних центрів ЄС, створений за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і ЄС. Метою програми є задоволення потреб країн Центральної та Східної Європи у модернізації їхніх адміністративних систем. Програма відіграє важливу роль у підготовці країн-кандидатів до членства в ЄС [30].

Аналіз нового підходу до державного управління, викладеного в стратегії реформ в Україні, показує, що новації, передбачені в Законі України «Про державну службу» [5], є більш чутливими до викликів сьогодення, врегулювання вступу на державну службу виключно на конкурсній основі та запровадження більш ефективних підходів до регулювання порядку звільнення та переведення державних службовців, а також оцінювання державних службовців. Це важливо для вдосконалення системи управління державною службою. До недоліків Закону можна віднести неповністю визначений механізм формування конкурсних комісій, розділену систему грейдів та систему оцінювання державної служби. Врахування наявних недоліків та доопрацювання дозволить виправити низку питань, пов'язаних із правовим та організаційним забезпеченням розвитку професійної, ефективної та орієнтованої на громадянина державної служби.

Існує дуже цікаве дослідження щодо впровадження реформи системи підготовки державних службовців для підвищення рівня професійної компетентності, проведене НАДС, в якому наведено статистичні дані станом на 30.09.2022. Участь в опитування взяли 27 220 осіб (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Статистика державних службовців, які прийняли участь в опитуванні, в розрізі державних органів (станом на 30.09.2022)

№ з/п	Представники	Кількість	%
1.	Офіс Президента України	32	0,1
2.	Апарат Верховної Ради України	59	0,3
3.	Міністерство	2213	9,4
4.	Органи центральної виконавчої влади	3343	14,3
5.	Територіальні органи виконавчої влади	5900	25,2
6.	Судові органи	628	2,7
7.	Обласна державна адміністрація	769	3,3
8.	Інший державний орган, на який поширюється дія Закону України «Про державну службу» (органи прокуратури, апарати судів тощо)	9807	41,8

Джерело: розроблено автором за даними [14]

Можна помітити, що найактивніше приймали участь службовці, на яких діє Закон України «Про державну службу». Це доводить, що вони найбільш зацікавлені у підвищенні своєї професійної компетентності. Позитивним фактором є розуміння та усвідомлення проблематики й нестачі реформ для підготовки державних службовців для підвищення рівня професійної компетентності і це дослідження є вагомим впливом на майбутнє державних службовців.

Державні службовці, які взяли участь в опитуванні, також розподілилися наступним чином: за віком: до 25 років: 720 (3,1 %), 26-35 років: 4560 (19,5 %), 46-55 років: 8086 (34,5 %): (29,6 %), 56+ років: 6939 (29,6 %), 56-55 років: 6939 (29,6 %): (13,4 %); за статтю: жінки: 1,5 млн: 5449 (23,2 %), 375 (1,6 %) не побажали називати своє ім'я [14].

Таким чином, найактивнішими респондентами серед державних службовців варто вважати осіб, визначених згідно з проведеним дослідженням щодо впровадження реформи системи підготовки державних службовців (рис. 1.1).

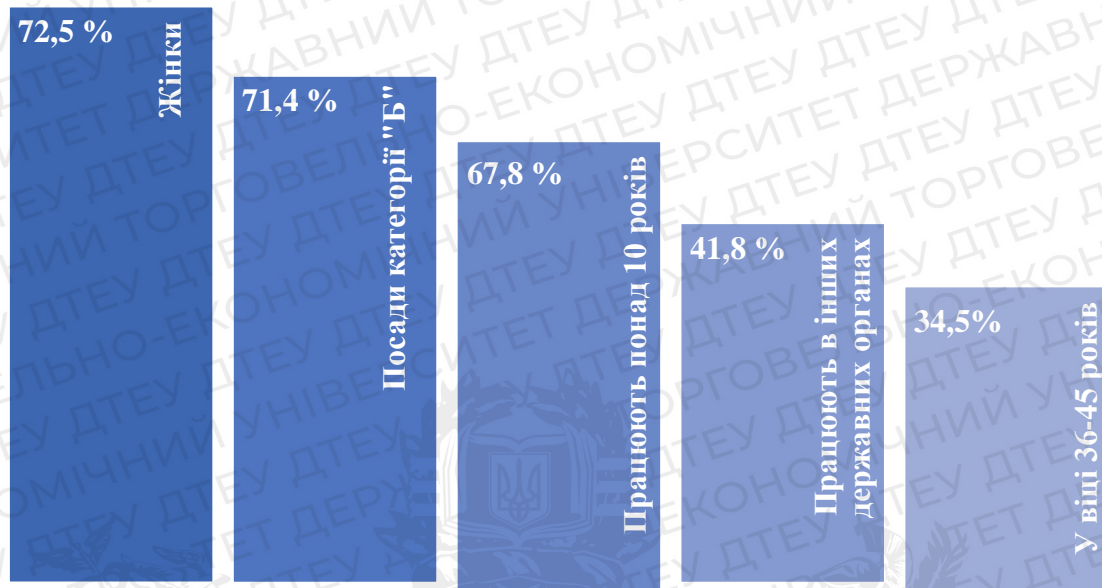


Рис. 1.1. Дослідження НАДС щодо впровадження реформи системи підготовки державних службовців станом на 30.09.2022

Джерело: розроблено автором за даними [14]

Так, на рис. 1.1 проілюстровані статистичні дані найактивніших державних службовців згідно з проведеним опитуванням НАДС. Саме жінки є найактивнішими респондентами серед усіх державних службовців, а у віці 36-45 років – самі неактивні. Різниця між ними складає 38 %.

Слід зазначити, що нові відносини між державою та громадянським суспільством мають ґрунтуватися на встановленні соціального партнерства, успіх якого, насамперед, пов'язаний із запровадженням сучасної моделі публічної служби: забезпеченням прав, свобод та інтересів людини і громадянина та наданням публічних послуг в рамках системи нагляду (контролю).

Розбудова сучасної та ефективної системи державної влади є ключовим елементом подолання політичної кризи в Україні та має забезпечити становлення України як високорозвиненої, правової, цивілізованої та європейської держави з високим рівнем життя, соціальної стабільності, культури та демократії [10, 22]. Розвиток і вдосконалення організації та здійснення державної влади є дуже складним процесом, який відбувається протягом тривалого періоду часу.

Основні інструменти та здібності держаних службовців проілюстровані в дод. Б. Тут найголовнішими чинниками для підвищення рівня професійної компетентності державного службовця варто вважати такі [6]:

- вдосконалення законодавчої бази для функціонування державної служби;
- реформа системи оплати праці державної служби;
- встановлення процедури надання державних послуг та вдосконалення нормативно-правового регулювання вимог професійної етики державних службовців;
- вдосконалення та підвищення ефективності управління державними службовцями;
- професіоналізація державної служби.

Щодо питання підвищення заробітної плати державних службовців, то тут позитивним є те, що 70 % грошового страхування державного службовця базується на його заробітній платі, а 30 % – на надбавках та інших доплатах. Водночас Закон України «Про державну службу» передбачає фіксовану заробітну плату державних службовців, яка складатиме від восьми до двох мінімальних розмірів заробітної плати залежно від категорії та рангу державного службовця [5]. Такі нововведення сприятимуть підвищенню престижу державної служби та залученню талановитої молоді на державну службу. Водночас важливо враховувати потенційну здатність держави забезпечувати гідну оплату праці своїх працівників.

Отже, система підвищення рівня професійної компетентності державного службовця формується з ряду різних видів державної служби. В Україні ця система включає службу в органах законодавчої, виконавчої та судової влади, працівники якої зобов'язані регулярно проходити різні курси, сесії, онлайн-платформи та семінари. Завдяки розвитку та новим знанням шляхом надання якісних послуг підвищення рівня професійної компетентності набуває вирішального значення у дослідженнях розвитку системи державної служби під час проведення відповідних реформ.

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

2.1. Удосконалення нормативно-правової бази України, що регулює процес підвищення рівня професійної компетентності державного службовця

Правові засади організації та функціонування державної служби закладені в Конституції України, згідно з якою основи державної служби визначаються виключно законами України. Ці конституційні положення надають подальші можливості для формування, розвитку та становлення системи адміністративного права.

Нормативно-правова база ґрунтується на принципах відкритості та свободи інформації і гарантує інформаційну безпеку особи, суспільства і держави відповідно до Конституції України.

Закон врегульовує протиріччя між необхідністю вільного обміну інформацією особою, суспільством і державою та певними обмеженнями на її поширення.

З'ясування основних правових засад регулювання публічного управління в Україні актуалізувало проблему запровадження нового законодавства у цій сфері, яке має відповідати завданням адміністративної реформи та державотворення. Не дивлячись на прийняття нової редакції Закону України «Про державну службу» [5] та постійне внесення змін до цього Закону, державна служба регулюється на основі морально застарілих норм, які не відповідають викликам суспільства на сучасному етапі розвитку держави. Саме тому доцільно сформулювати способи удосконалення нормативно-правової бази України, що впливатиме на процес підвищення рівня професійної компетентності державного службовця.

Наразі можна розглянути функції, які підтримують функціонування державної служби, її результативність та розуміння, що можуть бути погіршення й негативні наслідки для державних службовців при недотриманні цих функцій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Функції, які підтримують рівень професійної компетентності
державних службовців**

№ з/п	Функції	Результат	Наслідки, якщо функцію не виконувати
1.	Моніторинг та аналіз стану справ у сфері державної служби з питань оплати праці державних службовців, класифікації посад та розвитку державної служби, включаючи політичні, правові, фінансові, організаційні та інші аспекти	Звіти, аналітичні та інформаційні довідки, статистичні дані щодо стану справ у сфері повноважень структурного підрозділу	Відсутність розуміння поточної ситуації та якісної аналітики і, як наслідок, неякісне формування
2.	Розроблення пропозицій щодо формування державної політики за результатами проведеного аналізу стану справ з відповідних питань у сфері державної служби, узгодження інтересів, цілей та шляхів розв'язування існуючих проблем, підготовка відповідних проєктів державної політики; аналітичних, інформаційних та інших матеріалів та подання їх на розгляд Голови НАДС	Рекомендації, політичні пропозиції, проєкти актів законодавства, інших документів політики	Порушення процесу формування політики з питань оплати праці та чинного законодавства щодо оплати праці державних службовців
3.	Здійснення заходів щодо впровадження та удосконалення механізму проведення класифікації посад державної служби	Каталог типових посад державної служби, зміни до Методики проведення класифікації посад державної служби; методологічні, роз'яснювальні матеріали; навчальний онлайн-курс, координації класифікації в державних органах	Неможливість впровадження реформи системи оплати праці на основі класифікації посад

Джерело: розроблено автором за інформацією [6, 14, 19, 27]

Як бачимо, без виконання зазначених державних функцій є наслідки, які негативно впливатимуть на результативність. Можна зазначити, що результативність вказаних функцій залежить від якості виконання, професіоналізму та правильного підходу до виконання державним службовцем покладених на нього повноважень. У майбутньому надважливо розширювати функціональність державної служби. Слід дотримуватися, а краще розвивати державні функції, а не нехтувати ними.

У зарубіжних країнах світу державна служба розглядається як державний апарат, який практично виконує функції держави. У більшості європейських країн концепція публічної служби побудована на основі таких теорій державності, як «дихотомія влади» Вудро Вільсона та «раціональна бюрократія» Макса Вебера [12], які мали значний вплив на формування та функціонування постійної та професійної публічної служби. З розвитком і зміцненням держави як країни, виконанням державних обов'язків і функцій у більшості країн світу сформувалися загальні базові принципи функціонування та управління державною службою. Такими принципами є законність, демократія, централізація, професіоналізм та стабільність (довічна зайнятість). Виклики, які сьогодні стоять перед державним управлінням в Україні, визначають необхідність наближення цього інституту до європейських стандартів у цій сфері й переходу на якісно вищий рівень. Виклики, з якими вони стикаються сьогодні, є досвідом країн розвинутої демократії [25].

Водночас у більшості європейських країн вже давно розроблені нормативно-правові акти, які визначають правила та вимоги до різних категорій державних службовців, їхні права та обов'язки, зобов'язання держави щодо правового та соціального захисту, а також їхній правовий і соціальний статуси.

Обговорюючи зарубіжний досвід, необхідно спочатку мати уявлення про загальну систему організації державного управління. Ця система визначає такі структурні елементи, як типи та ранги державних службовців, їх правові та організаційні принципи, правовий статус державних службовців та процедури державного управління.

До категорії державних службовців належать посадові особи та допоміжний персонал, зайняті у здійсненні державної влади, працівники, в тому числі викладачі, державних навчальних закладів, а також працівники державних підприємств і державних служб. У широкому розумінні «державний службовець» або «працівник державного сектору» – це будь-хто, чия праця оплачується з бюджету федерального уряду, уряду штату або місцевого самоврядування [4, 7].

Конституційною основою оплати праці європейських державних службовців є принцип утримання, який є одним з основних принципів статусу державного службовця. Держава повинна забезпечувати добробут своїх службовців та їхніх сімей, надавати їм допомогу та захист під час роботи. Адже держава платить не за роботу чиновника, а за його функції [24, 25].

Державним службовцям надаються такі соціальні гарантії, як пенсії (пенсійний вік для державних службовців становить 65 років, який може бути продовжений до 68 років), матеріальна допомога, допомога сім'ї у разі втрати працездатності, компенсація для особливих вікових груп та державних службовців. Передбачена допомога у разі зміни місця проживання співробітника. Усі працівники мають право на відпустку з повним робочим днем [13, 32].

Отже, Україні є ще до чого рости й переймати на себе зарубіжний досвід задля покращення функціонування та забезпечення якнайкращих умов для праці державним службовцям.

Також, усім відома Угода про асоціацію між Україною та ЄС, яка замінює Угоду про партнерство та співробітництво між Європейським співтовариствами і Україною та дає змогу перейти від партнерства до політичної асоціації й економічної інтеграції (дод. В). Можна сказати, що ця Угода має вагомий вплив на державну службу. Основні повноваження Угоди чітко описують розділ угоди і, виходячи з цього, прискорюють розвиток державної служби [28].

Слід зазначити, що Україна наразі зосереджує зусилля на модернізації освіти відповідно до вимог Болонського процесу (процес структурного реформування національних систем вищої освіти країн Європи). З цим слід погодитися українським науковцям, які наголошують, що Україна гостро потребує фахівців з питань європейської та євроатлантичної інтеграції, а її освітня політика відстає від потреб часу і здебільшого зорієнтована на виконання вимог Болонської декларації. Насамперед, йдеться про організаційно-правові механізми функціонування системи освіти, а не про її зміст [2, 14, 32].

Однак, з точки зору організаційного забезпечення професійної освіти в контексті євроінтеграції, практика поступального розвитку єдиного європейського освітнього простору дозволяє фахівцям, які регулярно підвищують кваліфікацію в своїй галузі, поряд з оновленням знань та вдосконаленням навичок, отримувати відповідні ступені (магістри) за своєю спеціалізацією для цілей своєї професійної діяльності [19, 32].

Сьогодні Україна має можливість залучати та використовувати позитивний зарубіжний досвід у сфері державного управління, який підтверджений практикою та часом, зокрема концепцію професійної спеціалізації та компетентнісного профілю керівника. Інтенсивне використання та застосування зарубіжного досвіду в Україні підтверджується регулярним проведенням семінарів, тренінгів, круглих столів, конференцій та інших заходів за участю іноземних експертів з обміну досвідом, різнобічного розвитку державного службовця, зокрема щодо застосування лідерських компетенцій, професійної етики, запобігання корупції, добору та навчання [19]. Підтвердженням цього може слугувати те, що питання професіоналізації державного службовця є одним із пріоритетів державної політики України. Це підтверджується також прийняттям нормативно-правових актів, що сприяють професіоналізації державного службовця (зокрема, розробка, прийняття, реалізація та поступове внесення змін до Закону України «Про державну службу» нової редакції [5]).

Професіоналізм є сталою тенденцією розвитку державної служби України. Про це свідчить той факт, що у стратегічних та програмних документах розвитку цієї сфери зазначено, що професіоналізм є ключовим принципом, зокрема: концепції гармонізації системи державної служби України зі стандартами ЄС, кадрових програм, робочих програм кадрових програм; програм роботи з керівниками державних підприємств, установ та організацій; комплексних програм підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації державних службовців.

Отже, визначення реальних потреб державних службовців та удосконалення нормативно-правової бази є ключовим для планування професійного розвитку. У

випадках, коли навчання розглядається як засіб вирішення проблем продуктивності, слід зібрати потрібну інформацію про персонал, умови праці, результати роботи та знання і навички, необхідні для ефективного виконання обов'язків, а також визначити різницю між необхідним і наявним рівнем підготовки / перепідготовки / підвищення кваліфікації державних службовців. Важливість оцінки цього розриву полягає в тому, що тільки завдяки такій оцінці можна побудувати навчання, яке враховує реальні навчальні потреби фахівців, суттєво підтримує вдосконалення їхніх знань, навичок і компетенцій та раціонально використовує кошти та інші ресурси.

Лише за умови системного підходу до планування та реалізації запланованого можна очікувати, що процеси підвищення рівня професійної компетентності будуть ефективними. Важливою передумовою проєктування навчання без відриву від роботи є визначення реальних потреб державних службовців у професійному розвитку. Аналіз потреб означає більше, ніж просто визначення кількості та категорій державних службовців, які потребують професійного розвитку. Також важливо слідкувати за методами підвищення рівня професійної компетентності країн ЄС, щоб перейняти їх досвід та навички, адже цей досвід перевірений часом і практикою.

2.2. Моделювання новітньої системи підвищення рівня професійної компетентності державного службовця

Удосконалення професійного розвитку державного службовця залежить від необхідності врахування суттєвих змін у різних сферах національного життя, зокрема необхідності розвитку державного службовця як особистості та запровадження європейської адміністративної культури.

Паралельно з розвитком державного управління необхідно також удосконалювати систему підготовки державних службовців, особливо у сфері євроінтеграційних процесів, з метою підвищення якості та ефективності її діяльності, наближення до рівня розвинених країн світу.

Для досягнення цієї мети необхідні суттєві якісні зміни в структурі та функціонуванні системи професійного розвитку; в законодавчому, нормативно-правовому, кадровому, науково-методичному, інформаційному та матеріально-технічному забезпеченні.

У практиці державного управління поняття «компетенція» активно використовується як заздалегідь визначений перелік професійних вимог до кандидатів на посади в державному управлінні. Однак чіткого визначення цих компетенцій стосовно конкретної посади державної служби не існує [1, 4]. Більше того, термін «компетенція» практично відсутній у нормативно-правових актах [10, 19, 22].

Однією з передумов професіоналізації державного службовця відповідно до зростаючих потреб суспільства є якість змісту процесу підвищення кваліфікації, що має на меті забезпечити максимальну відповідність професійної підготовки певних категорій осіб потребам подальшого розвитку суспільства.

Ефективність та якість професійного розвитку державного службовця залежить від організаційно-методичного забезпечення всього процесу навчання (рис. 2.1).

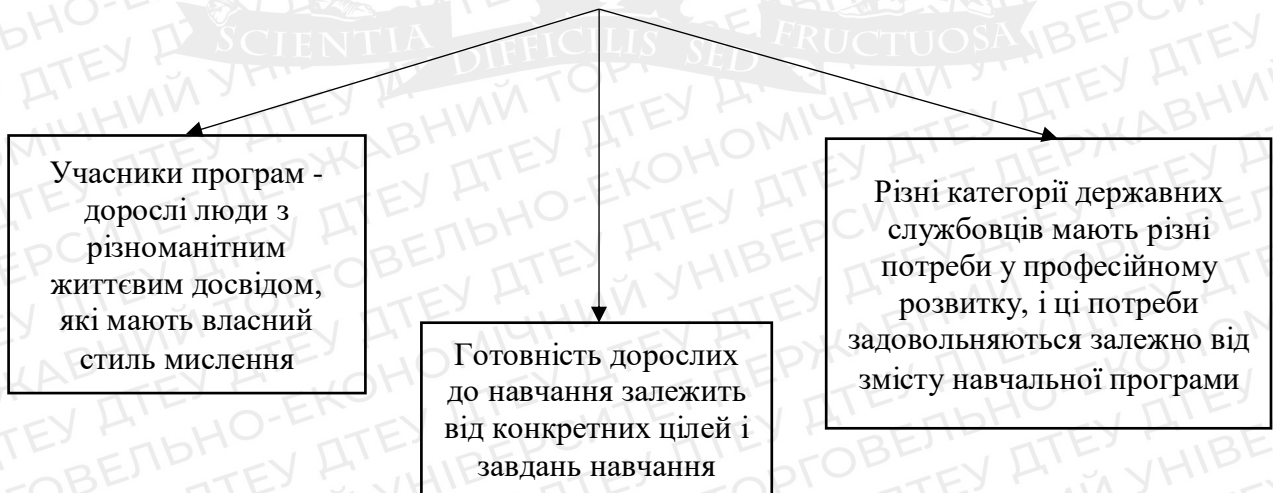


Рис. 2.1. Особливості навчального процесу в системі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців [авторська розробка]

Якщо дотримуватися системного підходу до організації навчання, то цілі професійного розвитку будуть досягнуті.

На відміну від формального вищого навчального закладу, планування і терміни навчання в системі підвищення рівня професійної компетентності державного службовця мають свої особливості.

Визначення реальних потреб державного службовця у професійному розвитку є ключовим для його планування. У випадках, коли навчання розглядається як засіб вирішення проблем продуктивності, слід зібрати необхідну інформацію про персонал, умови праці, результати роботи, знання та навички, необхідні для ефективного виконання обов'язків, а також виявити розрив між необхідним і наявним рівнем підготовки / перепідготовки / підвищення кваліфікації державного службовця.

Оцінка цих прогалин важлива, оскільки це єдиний спосіб побудувати навчання на основі реальних навчальних потреб фахівців і допомогти їм значно покращити свої знання, навички та компетенції, а також забезпечити раціональне використання коштів та інших ресурсів. Це буде ефективним лише за умови застосування системного підходу до розробки та реалізації процесу професійного розвитку.

Важливою передумовою розробки системи підвищення рівня професійної компетентності державного службовця є визначення його реальних потреб у професійному розвитку. Аналіз потреб полягає не лише у визначенні кількості та категорій державних службовців, які потребують професійного розвитку.

Дослідження аналізу потреб має проводитися у двох напрямках: дослідження індивідуальних потреб та дослідження організаційних потреб. Індивідуальний підхід дозволяє виявити невідповідності між існуючими вимогами до посади та фактичними результатами роботи державних службовців і, за необхідності, вирішити питання професійного розвитку. Вирішення цих питань призведе до підвищення ефективності організації в цілому. Організаційний підхід визначає потреби організації в цілому, її структурних підрозділів та окремих працівників. Цей підхід дозволяє співробітникам точно визначити свої потреби в розвитку компетенцій. Він визначає пріоритети в розвитку як професійних, так і організаційних компетенцій.

Визначення актуальних навчальних потреб державного службовця є важливим

завданням для планування його професійного розвитку. Для більш точного планування важливо враховувати структуру потреб у підвищенні кваліфікації для кожної категорії персоналу:

- 1) кількісні потреби – кількість державних службовців, які потребують підвищення рівня професійної компетентності;
- 2) якісні потреби – потреба у розвитку знань, досвіду, особистих цінностей та навичок;
- 3) індивідуальні потреби – подолання розриву між вимогами посади та результатами діяльності окремих державних службовців;
- 4) колективні потреби – потреба в покращенні організаційної взаємодії та комунікації в професійній діяльності;
- 5) поточні потреби – це потреба у збільшенні або набутті знань, необхідних для виконання поточних завдань;
- 6) майбутні потреби – це очікувані зміни в професійних цілях, функціях, методах управління та професійній і оперативній діяльності.

До того ж варто зосередити увагу на такій новітній системі підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, як Європейська кредитно-трансферна накопичувальна система (ЄКТС), яка дозволяє кількісно оцінювати у кредитних балах навчальні програми, дисципліни та навчальне навантаження державного службовця, що може виступати в ролі слухача, студента, учасника семінару та ін. Така система забезпечує єдині процедури оцінювання навчання в різних країнах та університетах, дозволяє вимірювати та порівнювати результати навчання студентів, а також полегшує визнання академічних кваліфікацій та перезарахування кредитів між різними навчальними закладами [2, 19].

Зокрема, суть системи полягає в тому, що при складанні іспитів та заліків державному службовцю нараховуватиметься певна кількість кредитів ЄКТС, а також відповідні їм оцінки. Таким чином, наприклад, при переведенні державного службовця в процесі навчання до іншого закладу вищої освіти, за умови, що певні

курси мають однакову назву, зміст та кількість кредитів, він може бути перезарахований. Іншими словами, йому не потрібно повторно проходити ці курси.

Зараз система також використовується для визначення й оцінювання навчального навантаження студентів / слухачів / учасників, переведення до інших закладів освіти або на інші дисципліни, поновлення на навчання, накопичення кредитів та присвоєння певних освітніх ступенів (наприклад, професійно-технічних, короткострокових, бакалаврських та магістерських).

Зарубіжний досвід Великої Британії та США є особливо актуальним і цікавим з точки зору професійного розвитку в державному управлінні. У Сполученому Королівстві відповідальність за функціонування системи професійного навчання державних службовців покладено на такі органи, як Комісія з питань державної служби та Рада з питань навчання та розвитку державної служби.

Існує також центральний навчальний заклад – Національна школа державного управління. Всі ці програми професійного розвитку повинні бути акредитовані відповідно до встановлених процедур. З іншого боку, у США, де існує відкрита система державної служби, професійне навчання державних службовців здійснюється за трьома основними напрямками: на рівні закладів вищої освіти та інститутів підвищення кваліфікації, у спеціалізованих інститутах, що організують навчання з підвищення кваліфікації державних службовців, а також в рамках приватних ініціатив з професійного навчання у різних сферах, організованих для державних службовців різних секторів та рівнів. Нижче наведено приклади вже реалізованих ініціатив.

Існування великої кількості спеціалізованих інститутів професійного розвитку на рівні штатів і на федеральному рівні є результатом вираженої державної та адміністративної політики щодо підготовки персоналу на різні управлінські посади в державних установах США. Для підготовки висококваліфікованих державних службовців створені, переглядаються та постійно вдосконалюються спеціальні державні програми. Основними проблемами у забезпеченні професійного розвитку державного службовця в Україні є, по-перше, декларативний підхід до забезпечення

професійного розвитку та підвищення кваліфікації й самого процесу; по-друге, досить застарілий підхід до процесу навчання персоналу, форм навчання та інструментів його проведення; по-третє, щодо спеціалізації та підвищення кваліфікації, – відсутність чітких процедур кар'єрного зростання та різноманітних стимулів [1, 13].

Також, в Україні може бути використана французька система державного управління, де кожен орган виконує свої функції. Національні збори встановлюють загальні правила адміністрування та процедури створення бюджетних посад. Державна рада вирішує, які посади належать до компетенції Президента та Уряду, а які категорії чиновників призначаються іншими органами. Президент затверджує регламент державного управління і призначає вищих посадових осіб, таких як урядові радники, члени Вищої ради аудиту, префекти, послы і керівники академій. Згідно з Конституцією, Прем'єр-міністр несе безпосередню відповідальність за всю систему державного управління. В межах своїх конституційних повноважень Прем'єр-міністр готує і видає адміністративні закони, спеціальні нормативні акти для публічної адміністрації міністрів і координує діяльність міністерств в апараті Кабінету міністрів [22, 29].

Президент і Прем'єр-міністр призначають на всі керівні посади в міністерствах, включаючи голів департаментів.

Отже, основними способами підвищення рівня професійної компетентності державного службовця є: визначення реальних його потреб для професійного розвитку, аналіз та вивчення його актуальних потреб, ЄКТС та зарубіжний досвід країн Великої Британії, США та Франції. Важливо також зазначити, що система державного управління державною службою України перейшла на якісно новий рівень з підписанням Угоди про асоціацію між Україною та ЄС і має розглянути можливість перенесення європейського досвіду в країну, оскільки її параметри мають наближатися до найкращих практик надання державних послуг у всьому світі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Виходячи з проведеного нами дослідження, можна зробити такі висновки:

1. Аналіз наукових підходів до сутності державної служби свідчить про те, що, незважаючи на велику кількість запропонованих визначень поняття «державна служба», їх об'єднує те, що державна служба розглядається як багатофункціональна система, яка характеризує взаємовідносини між громадянами та державою. Ця складна система об'єднує діяльність громадян та організацій і використовує всі наявні державні ресурси для задоволення потреб суспільства.

Розглядаючи питання державної служби, важливо враховувати той факт, що державна служба, як складне соціальне утворення, включає в себе багато аспектів: соціальний, економічний, правовий, організаційний, особистісний, політичний, культурний, інформаційно-комунікаційний. Багатогранність державної служби уособлює механізм досягнення цілей держави та нації, в основі якого лежить принцип служіння суспільству. З розвитком демократії та громадянського суспільства аспект дотримання прав і свобод людини і громадянина через надання якісних публічних послуг став дуже важливим у дослідженнях розвитку державної служби.

2. Аналіз принципів державного управління, правових та організаційних засад і положень чинного законодавства, що встановлюють умови та порядок реалізації права громадян України на зайняття посад державних службовців, свідчить про те, що регулювання суспільних відносин у цій сфері зазнає суттєвих змін. Така ситуація є наслідком значних трансформацій у розвитку держави, зміни підходів до завдань і функцій державних службовців відповідно до демократизації, децентралізації та поглиблення розбудови громадянського суспільства в Україні.

3. Розкриття основ нормативно-правової бази, що регулює діяльність державних службовців в Україні, дозволило актуалізувати питання запровадження нового законодавства у цій сфері, яке має відповідати завданням адміністративної реформи та національного розвитку. Діяльність державних службовців регулюється на основі

морально застарілих норм, які не відповідають викликам суспільства на сучасному етапі розвитку країни.

4. Узагальнення дослідницького матеріалу щодо організації та функціонування державної служби в Україні свідчить, що основними проблемами сектору є: дезорганізація системи державної служби, яка полягає в постійній реорганізації центральних органів влади; недостатнє нормативно-правове забезпечення діяльності державних службовців; неналежна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, саморозвитку персоналу та вдосконалення знань; відсутність мотивації, низький рівень заробітної плати та зниження конкуренції; відсутність системи підвищення кваліфікації державних службовців.

Вирішення цих проблем є одним із ключових завдань адміністративної реформи та державного будівництва, які необхідно вирішити в Україні найближчим часом. Створення ефективної системи державного управління є передумовою подальшої демократизації відносин між державою і громадянами та забезпечення реалізації прав і свобод людини і громадянина.

5. Вивчення зарубіжного досвіду організації публічної адміністрації може допомогти визначити можливості його використання в Україні. Особливо корисним був би досвід систематизації законодавства про публічну адміністрацію в окремому кодексі. Створення такого кодексу дозволило б уніфікувати правові норми, що регулюють питання державного управління в цілому, включаючи систему професійного навчання державних службовців.

Загалом слід зазначити, що процес регулювання державного управління в західних країнах світу завершився.

Цікавою практикою у Великій Британії є перевірка придатності кандидатів на посади державних службовців, яка здійснюється спеціалізованим незалежним органом – Комісією. Комісія може призначати на посаду лише тих кандидатів, які мають сертифікат, виданий Комісією. Французький досвід може бути використаний для розробки систем організації публічної адміністрації, в яких управління

державними справами повністю здійснюється на місцевому рівні. Префектура та підпорядковані їй префектури виконують дві функції: як представники центрального уряду та як координатори місцевих служб. Префектури мають право приймати на роботу чиновників середньої та нижчої ланки.

Важливим аспектом, який необхідно враховувати в українській практиці, є вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема шляхом забезпечення безперервного професійного навчання. Так, важливим чинником успішності німецької системи підготовки державних службовців та високої якості результатів є орієнтація на безперервність навчання персоналу. Базова підготовка, професійна підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка пов'язані в єдину систему професійного розвитку та кар'єрного зростання.

6. Стратегічним напрямом розвитку державного управління є створення нової моделі державного управління, що базується на доступності та сервісності для громадян України. Основними пріоритетами розвитку у цій сфері є: удосконалення нормативно-правової бази державного управління, забезпечення якості державних послуг та професійної етики державних службовців на належному рівні, підвищення ефективності управління державним управлінням, перегляд системи оплати праці державних службовців та професіоналізація державного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Виконавча влада і адміністративне право / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Видавничий Дім «Ін-Юре», 2002. 668 с. URL: <http://kul.kiev.ua/praci-2002-roku/vikonavcha-vlada-i-administrativne-pravo-za-zag.-red.-v.b.-averjanova.-k.-vidavnichiy-dim-in-jure-2002.-668-s.html> (дата звернення: 30.03.2023).

2. Біла-Тіунова Л. Р. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців як складова проходження державної служби. *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 Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 21 трав. 2021 р.) / за загальною редакцією С. В. Ківалова. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. Т. 2. С. 7–10. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/15511> (дата звернення: 26.04.2023).

3. Гаврильців М. Т., Лук'янова Г. Ю. Правовий статус публічних службовців та перспективи його модернізації в Україні. *Право і суспільство*. 2019. № 3. С. 3–9. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2019/3_2019/part_1/3.pdf (дата звернення: 06.04.2023).

4. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. Київ : НАДУ, 2011. URL: <https://dut.edu.ua/ua/lib/1/category/1100/view/203> (дата звернення: 21.04.2023).

5. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 25.03.2023).

6. Звіт про виконання завдань, визначених Планом роботи Національного агентства України з питань державної служби на 2022 рік (зі змінами). 2022. 61 с. URL: <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/zvit-za-2022-rik-pogodzhkmu.pdf (дата звернення: 31.03.2023).

7. Іщенко М. І., Міщук Є. В., Радько В. В. Підходи до розкриття дефініції «державний службовець» у контексті поняття «державна служба». *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.12.3> (дата звернення: 31.03.2023).

8. Кодекс України про адміністративні правопорушення (статті 1-212-24) від 07.12.1984 № 80731-Х. Дата оновлення: 15.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення: 30.03.2023).

9. Козьмук Н. І., Власенко К. К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Вісник Університету банківської справи*. 2019. № 2–3 (35–36). С. 145-150. URL: <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/187> (дата звернення: 20.03.2023).

10. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні від 1 квітня 2020 р. № 333-р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p> (дата звернення: 25.03.2023).

11. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Дата оновлення: 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 31.03.2023).

12. Макс Вебер та його соціологічна модель суспільства. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/sociology/12663/> (дата звернення: 12.03.2023).

13. Мельничук Т. П. Розвиток професійної державної служби у країнах ЄС: досвід для України : дис. ... д-ра філософії : 281. Київ, 2021. 229 с.

14. Національне агентство України з питань державної служби : офіційний веб-сайт. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 30.03.2023).

15. Обушка Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве*

самоврядування. 2020. Вип. 2(45). С. 204-212. URL: <https://grani-print.dp.ua/index.php/dridu/article/download/379/304> (дата звернення: 12.03.2023).

16. Панова Н. С. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців: форми та правове регулювання. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2019. № 42, Т. 2. С. 4–8. URL: https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc42/part_2/3.pdf (дата звернення: 20.03.2023).

17. Про внесення змін до Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В» : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 25.11.2022 № 123-22. Дата оновлення: 15.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1563-22#Text> (дата звернення: 25.03.2023).

18. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25.04.2019 № 2704-VIII. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#n740> (дата звернення: 25.03.2023).

19. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.11.2019 № 211-19. Дата оновлення: 15.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text> (дата звернення: 21.04.2023).

20. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47. Дата оновлення: 01.06.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення: 25.03.2023).

21. Про погодження програм підвищення кваліфікації : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 21.03.2023 № 39-23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0039859-23#Text> (дата звернення: 25.03.2023).

22. Про програму діяльності Кабінету Міністрів України : постанова Верховної Ради України від 11 грудня 2014 р. № 26-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/26-19#Text> (дата звернення: 25.03.2023).

23. Сімачевська І. І. Управління персоналом в органах державної слуги України в умовах сучасних публічно-управлінських перетворень : автореф. маг. роб. магістра публічного управління : 281. Миколаїв, 2021. 11 с. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2079/1/%D0%90%D0%92%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%95%D0%A4%D0%95%D0%A0%D0%90%D0%A2%20%28%D0%A1%D1%96%D0%BC%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%29.pdf> (дата звернення: 06.04.2023).

24. Солоткий С. А. Концептуальні засади державної служби в Україні: проблемні питання. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2021. № 1 (21). С. 127–134. URL: <https://ccu.gov.ua/library/konceptualni-zasady-derzhavnoyi-sluzhby-v-ukrayini-problemni-pytannya> (дата звернення: 06.04.2023).

25. Стець О. М. Принципи підвищення рівня професійної компетентності державного службовця. *Правове життя сучасної України* : у 2 т. : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 трав. 2019 р.) / відп. ред. Г. О. Ульянова. Одеса : ВД «Гельветика», 2019. Т. 2. С. 28–30. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/21348> (дата звернення: 21.04.2023).

26. Стець О. М. Сутнісно-понятійна характеристика державного службовця як суб'єкта державно-службових правовідносин. *Науковий юридичний журнал*. 2020. Т. 2. № 10. С. 85–90. URL: <https://doi.org/10.32847/ln.2020.10-2.11> (дата звернення: 31.03.2023).

27. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.04.2023).

28. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 21.03.2014 № 984_011: ратифіковано із заявою Законом № 1678-VII від 16.09.2014. Дата оновлення: 25.10.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 26.04.2023).

29. СІВ. Програма всеохоплюючої інституційної розбудови. *Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Європейські орієнтири у розбудові державної служби.* URL: <https://www.center.gov.ua/pro-tsentr/proekti/cib> (дата звернення: 29.04.2023).

30. SIGMA. *Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Європейські орієнтири у розбудові державної служби.* URL: <https://www.center.gov.ua/pro-tsentr/proekti/sigma> (дата звернення: 16.04.2023).

31. ТАІЕХ. *Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Європейські орієнтири у розбудові державної служби.* URL: <https://www.center.gov.ua/pro-tsentr/proekti/taieh> (дата звернення: 16.04.2023).

32. Twinning. *Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Європейські орієнтири у розбудові державної служби.* URL: <https://www.center.gov.ua/component/k2/item/4017-інструмент-інституціональної-розбудови--twinning> (дата звернення: 26.04.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Заходи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців

№ з/п	Назва заходу НАДС / дата	Характеристика	Мета
1	Навчання щодо використання методики стратегічного планування «Управління, орієнтоване на результат» (18 жовтня 2021 р.)	Одним з пріоритетів вдосконалення є посилення інституційної спроможності органів державної влади. Задля того, щоб правильно реалізувати цей напрям роботи, була розроблена програма підвищення кваліфікації «Розроблення, моніторинг та оцінювання результатів виконання річних національних програм під егідою комісії Україні-НАТО». Кожен модуль програми є практикоорієнтованим та прикладним	Удосконалення професійних знань, умінь та навичок для забезпечення відповідного рівня професійної кваліфікації у сфері розроблення річних національних програм
2	Реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перший заступників і заступниць, посадових осіб та план заходів щодо її реалізації. (10 травня 2019 р.)	Реалізація проєкту сприятиме створенню конкурентного середовища та ефективного використання коштів державного бюджету через автоматизацію механізму розміщення державного замовлення на засадах добросовісної конкуренції, об'єктивного і неупередженого оцінювання пропозицій учасників відбору	Удосконалення механізму формування, розміщення та виконання державного замовлення на професійна навчання публічних службовців здійснюватиметься у відповідності з державною політикою цифрового розвитку
3	Програма для новообраних керівників територіальних громад (4 лютого 2021 р.)	Матеріали складаються з окремих блоків, призначених окремо для використання органів місцевого самоврядування територіальних громад, районних раз, а також висвітлюють окремі кадрові питання, пов'язані з майбутньою реорганізацією районних державних адміністрацій	Надання необхідних роз'яснень та HR-інструментів для ефективного функціонування територіальних громад
4	Програма навчання «Лідерство у публічному управлінні» (22 вересня 2020 р.)	Програма є практико орієнтована та розроблена задля того, щоб означити особливості та властивості про лідерство у державному управлінні, зокрема на державній службі. Також буде говоритись про різницю лідерських стилів чоловіків та жінок, їх різницю та сумісність	Допомогти правильно зорієнтуватися та рухатися в професійному просторі, розвивати лідерський потенціал і правильно скеровувати програму

Продовження додатка А

№ з/п	Назва заходу НАДС / дата	Характеристика	Мета
5	Онлайн-навчання «Гендерний підхід і управління людськими ресурсами на державній службі». (16 листопада 2020 р.)	Розуміння державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування важливості гендерних підходів допоможе зробити реформу більш ефективною та сприятиме відповідності європейським стандартам і принципам належного врядування	Впровадження гендерного мейнстримінгу забезпечити рівноправство та можливості жінок і чоловіків та подолання дискримінації за ознакою статі
6	Проект Концепції реформування системи оплати праці державних службовців. (12 травня 2020 р.)	Запровадження системи оплати праці державних службовців, яка відповідає принципам: прозорості, передбачуваності, рівності, результативності та конкурентоспроможності. Передбачає, що нова модель оплати надасть багато нових можливостей	Реформування системи оплати праці державних службовців
7	Онлайн-платформа для навчання українських державних службовців, яка створена за підтримки ЄС (27 січня 2022 р.)	Платформа розроблена в рамках проекту «Розвиток спроможності для інтеграції та реформ». Пропонується 16 онлайн-курсів щодо різних аспектів політики європейської інтеграції та впровадження Угоди про асоціацію для українських державних службовців. Курси будуть англійською та українською	Можливість підвищити кваліфікацію у сфері європейських справ, процесів прийняття рішень та знайомство з передовим досвідом
8	Інформаційна сесія щодо виконання індивідуальних програм професійного розвитку. (3 вересня 2020 р.)	Сесія складена на інформуванні слухачів заходу щодо особливостей застосування нормативно-правових актів, які регламентують складання та виконання індивідуальної програми, порядку зарахування результатів професійного навчання	Важливість професійного розвитку державного службовця та необхідність його планування відповідно до посадових обов'язків

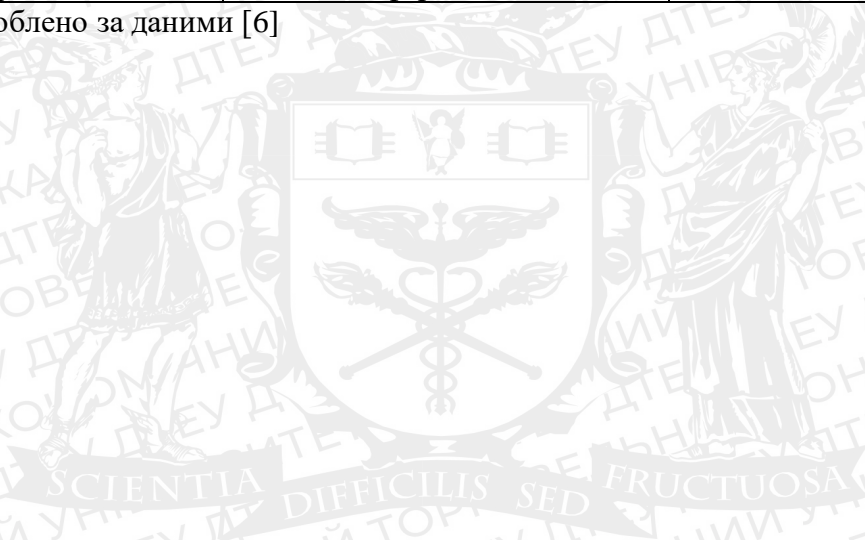
Джерело: розроблено за інформацією [14]

Додаток Б

Підвищення кваліфікації державних службовців

Складник системи професійного навчання	Процес навчання	Результат навчання
Цілеспрямованість	Гуманізація	Компетентний підхід
Обов'язковість	Індивідуалізація	Зв'язок із професійно-посадовим розвитком
Безперервність	Випереджальний характер змісту	Результативність
Централізація	Інноваційність	Ефективність
Децентралізація	Диференціація	

Джерело: розроблено за даними [6]



Додаток В

Наслідки Угоди про асоціацію України з ЄС на розвиток державної служби

Назва розділу, глави	Основні положення Угоди	Наслідки для розвитку державної служби
Розділ IV «Торгівля й питання, пов'язані з торгівлею» Глава 12 «Прозорість»	Сторони оперативно подають інформацію загального застосування, тобто будь-які закони, підзаконні нормативно-правові акти, інші рішення тощо, які впливають на предмет регулювання Угоди, а також мають надавати пояснення й обґрунтування запровадження таких заходів і передбачати за можливості достатній час між оприлюдненням інформації про такі заходи та набранням чинності ними; ці сторони зобов'язались оприлюднювати про заходи	Підвищення ефективності управління процесом прийняття рішень, обговорення з усіма зацікавленими сторонами та врахування їхніх коментарів у процесі прийняття остаточних рішень
Розділ V «Економічне і галузеве співробітництво» Глава 2 «Макроекономічне співробітництво»	Україна та ЄС співпрацюватимуть і вестимуть регулярний діалог із питань здійснення економічних реформ для покращення розуміння фундаментальних принципів роботи своїх економік, а також розробки й реалізації економічної політики в умовах ринкової економіки	Підвищення якості державної макроекономічної політики та покращення координації зусиль державних органів України та ЄС при розробці стратегічних та прогнозних документів
Глава 14 «Інформаційне суспільство»	Сторони зміцнюватимуть співпрацю щодо розвитку інформаційного суспільства в інтересах громадян і бізнесу через широкий асортимент інформаційних комунікаційних технологій (ІКТ), а також за рахунок поліпшення якості послуг за доступними цінами, доступність та якість технологій	Створення можливостей для застосування ІКТ у сфері державного управління (на кшталт систем «електронного урядування»), підвищення прозорості державних органів та якість надання адміністративних послуг
Глава 21 «Співробітництво в галузі зайнятості, соціальної політики та різних можливостей»	Сторони посилюватимуть діалог та співробітництво з просування ініціатив, що стосуються забезпечення гідних умов праці, політики в галузі зайнятості, охорони здоров'я та безпеки на робочому місці, соціального діалогу, соціального захисту, соціального включення, гендерної рівності та боротьби з дискримінацією	Сприяння ефективності надання відповідних соціальних послуг кінцевому споживачеві та формуванню сучасного ефективного ринку праці

Продовження додатка В

Назва розділу, глави	Основні положення Угоди	Наслідки для розвитку державної служби
Глава 23 «Освіта, навчання та молодь»	Сторони розвитку галузі підготовки та молодіжної політики з метою зміцнення взаєморозуміння, сприяння міжкультурному діалогу й покращенню знання відповідних культур домовились про співробітництва в освіті, професійного розвитку	Україна отримає додаткову мотиваційну підтримку реформування системи освіти та технічну підтримку в процесі національної системи освіти, які сьогодні багато в чому відірвана від потреб сучасного ринку праці
Глава 26 «Співробітництво з питань громадянського суспільства»	Співпраця Сторін у питаннях розвитку громадянського суспільства покликана сприяти зміцненню контактів й обміну досвідом між усіма секторами громадянського суспільства в країнах-членах ЄС та в Україні, залученню організацій громадянського суспільства до реалізації положень Угоди, включаючи її моніторинг, і розвитку двосторонніх відносин Україна – ЄС, забезпеченню кращої обізнаності і розуміння України, її історії та культури у країнах-членах ЄС, та кращої обізнаності й розуміння процесів, що відбуваються в ЄС та в Україні	Залучення населення України до громадянського життя, його участь в програмах обміну представників громадянського суспільства України та країн-членів ЄС; забезпечення кращої обізнаності громадян із принципами функціонування та інституційною структурою ЄС. Очікується збільшення впливу організацій громадянського суспільства при прийнятті державних рішень, що має підвищити якість прийняття таких рішень

Джерело: розроблено за інформацією [28]

АНОТАЦІЯ

Ковальчук С.О. Підвищення рівня професійної компетентності державного службовця. Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування». Державний торговельно-економічний університет, 2023.

У випускній кваліфікаційній роботі висвітлені особливості регулювання процесу підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, удосконалення нормативно-правової бази України. Надважливим є аналіз основних положень нормативно-правових актів, що регулюють процес підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та аналіз дієвості самих положень нормативно-правових актів. Також продемонстровані зміни в основі своїй задля посилення дієвості цих актів з метою удосконалення процесу підвищення рівня професійної компетентності державного службовця із знайденням індивідуального підходу до державного службовця. Враховано зарубіжний досвід з підкресленням авторських пропозицій.

Ключові слова: професійна компетентність, державний службовець, державна служба, аналіз, акт, підхід.

SUMMARY

Kovalchuk S. The increase of the level of professional competence of public servant. Final qualifying work for obtaining Bachelor of specialty 281 "Public Management and Administration", educational program "Public Management and Administration". State University of Trade and Economics, 2023.

The final qualifying work highlights the peculiarities of regulating the process of increasing the level of professional competence of public servants, improving the regulatory and legal framework of Ukraine. The analysis of the main provisions of the normative legal acts regulating the process of increasing the level of professional competence of public servants and the analysis of the effectiveness of the provisions of the normative legal acts themselves are of great importance. Changes are also demonstrated in order to strengthen the effectiveness of these acts with the aim of improving the process of increasing the level of professional competence of public servants with finding an individual approach to public servants. The foreign experience is taken into account, with an emphasis on the author's proposals.

Key words: professional competence, public servant, public service, analysis, act, approach.

РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу
Ковальчук Софії Олегівни не тему:

«Підвищення рівня професійної компетентності державного службовця»

виконаної на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
У Державному торговельно-економічному університеті

Представлена на рецензію випускна кваліфікаційна робота носить актуальний характер, вирізняється своєчасністю та актуальністю, оскільки присвячена дуже важливій темі з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців України за матеріалами Національного агентства України з питань державної служби (НАДС). Цей орган державної влади є успішним прикладом та довідником про реалізацію й формування державної служби, що дуже допомагає у розкритті обраної теми випускної кваліфікаційної роботи.

У процесі аналізу автором використовувалися методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції, порівняння, графічні методи, які дали змогу отримати синтезоване уявлення про об'єкт і водночас наочно показати його складові.

Метою дослідження є виявлення та розкриття дієвих способів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, переліку посилань на використані інформаційні джерела та додатків.

У першому розділі розглянуті особливості процесу підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, проаналізовано рівень дієвості нормативно-правових актів, зокрема чинного законодавства України та наказів НАДС з питань державної служби.

Другий розділ висвітлює удосконалення процесу підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, методи покращення нормативно-правової бази України та моделювання новітньої системи у порівнянні з європейськими країнами.

Результати проведеного дослідження можуть бути використані в освітній діяльності, а також в практичній діяльності органів публічної влади, зокрема НАДС, з метою удосконалення рівня професійної компетентності державних службовців.

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

Рецензент

Голова правління кредитної спілки

«Профспілкова скарбниця»



Т.М. Орисенко

Завідувачу кафедри публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Заява

Я, Ковальчук Софія Олегівна, повідомляю, що за результатами проведення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «Підвищення рівня професійної компетентності державного службовця» 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.



«04» травня 2023 року

_____ (підпис)

Згода

Я, Ковальчук Софія Олегівна, цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: “Підвищення рівня професійної компетентності державного службовця” 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.



«04» травня 2023 року

(Ковальчук С.О.)

Підпис

Прізвище, ініціали