

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

До захисту

В.о. завідувача кафедри публічного управління

та державної служби

к.держ.упр., доц. Набока Л.В.

/Підпис/

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ
ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

здобувачка 2 курсу, групи ДПУА-23

О.А. Шакшуй

Науковий керівник

к.держ.упр., доцент

В.О. Євдокимов

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО СТАТУСУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	8
1.1 Поняття, статус та перелік компетентностей державного службовця органів публічної влади.....	8
1.2 Нормативно правові засади формування професійних компетентностей державних службовців.....	16
РОЗДІЛ 2 ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ.....	24
2.1 Загальні умови та професійні стандарти проходження служби в органах публічної влади в країнах ЄС та в Україні.....	24
2.2 Розмежування компетентностей державних службовців у національних практиках публічного адміністрування.....	32
РОЗДІЛ 3 АДАПТАЦІЯ КРАЩИХ ПРАКТИК РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	43
3.1 Формування етично-моралістичних характеристик державного службовця органів публічної влади.....	43
3.2 Зарубіжні практики впровадження моделей компетентностей на державній службі.....	52
ВИСНОВКИ.....	59
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Державний службовець є представником органів публічної влади, який зобов'язаний сумлінно виконувати свої посадові обов'язки, дотримуватися принципів професійної етики та загальноприйнятих моральних норм. Це передбачає відповідальність за дії, що не суперечать закону, поважне ставлення до громадян та сприяння суспільному добробуту в межах своїх функціональних обов'язків. Згідно з Законом України «Про державну службу», державний службовець повинен бути патріотом, орієнтованим на інтереси держави та її громадян, що зумовлює ефективність реалізації державної політики на місцях.

Професіоналізація державного службовця є складним і багатограним процесом, який має як колективний, так і індивідуальний характер. Для кожної особи, що займає державну посаду, важливим є тісний зв'язок між її освітою, професійною підготовкою та практичними навичками, а також здатність інтегруватися в колектив, належно взаємодіяти з колегами та громадами. Окрім цього, державний службовець повинен постійно вдосконалювати свої компетенції, вивчаючи як вітчизняний, так і міжнародний досвід у своїй професійній діяльності, аналізуючи успішні практики й намагаючись впроваджувати їх у своїй роботі.

Професіоналізм у державній службі ґрунтується на принципі, що ефективність управлінських функцій може бути досягнута лише кваліфікованими фахівцями, здатними приймати відповідальні рішення та реалізовувати їх на високому рівні. У цьому контексті важливо акцентувати увагу на тому, що кадрова політика в органах державної влади повинна орієнтуватися на високий рівень професіоналізму та компетентності державних службовців. Підвищення ефективності управлінських процесів неможливе без кардинальних змін у кадровому складі, що включають посилення вимог до професійної підготовки та моральних якостей державних службовців.

На сучасному етапі розвитку державної служби формування професійних

компетентностей державних службовців є надзвичайно важливим завданням. Визначення необхідних знань, навичок і соціальних установок, які повинні мати державні службовці в умовах глобалізації та інноваційних викликів, є важливим аспектом модернізації державної служби. Ключовими складовими професійної підготовки є не лише знання законодавства та управлінських технологій, а й здатність до стратегічного мислення, ефективного управління людськими ресурсами, вміння адаптуватися до змін та працювати в умовах невизначеності.

Сучасні наукові дослідження, як вітчизняні, так і зарубіжні, висвітлюють широкий спектр аспектів, що стосуються розвитку професійних компетентностей державних службовців. Вітчизняні науковці, зокрема, В. Абрамов, В. Авер'янов, І. Батаніна, О. Біла та інші, аналізують різноманітні підходи до формування компетентних кадрів на державній службі, вказуючи на важливість не лише освітнього, але й морального аспекту професіоналізму. Зарубіжні дослідники, такі як А. Айві, Е. Берн та інші, пропонують практичні методи впровадження стандартів державного управління, що можуть бути адаптовані до українських реалій. Їхні роботи дають можливість не тільки проаналізувати стан державної служби в Україні, але й порівняти її з міжнародними стандартами, що дозволяє визначити напрямки для реформування та підвищення ефективності державного апарату.

Згідно з аналізом цих наукових праць, важливим є висновок, що підвищення рівня професіоналізму державних службовців є критичним чинником для підвищення довіри громадян до державних інститутів. Формування позитивного іміджу державного службовця має велике значення для зміцнення демократичних процесів у країні. Це передбачає не лише підвищення рівня знань та навичок, але й розвиток таких важливих якостей, як чесність, відповідальність, соціальна чутливість та здатність до ефективної комунікації з громадянами. Важливою складовою є також розвиток культурних і етичних норм, що сприятимуть формуванню іміджу державного службовця як компетентного, морального і відповідального працівника.

Таким чином, на основі наукових досліджень можна зробити висновок, що

реформа державної служби повинна бути спрямована на підвищення рівня професіоналізму та моральних якостей державних службовців. Це включає в себе як удосконалення освіти та професійної підготовки, так і розвиток системи управлінських стандартів, що відповідають сучасним вимогам. Важливим кроком є впровадження ефективних механізмів мотивації та оцінки діяльності державних службовців, що забезпечить не тільки підвищення їх професійного рівня, але й посилення довіри суспільства до державних інститутів, що, в свою чергу, позитивно вплине на розвиток держави в цілому.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій з розвитку професійної компетентності публічних службовців відповідно до сучасних вимог здійснення ефективного публічного управління та адміністрування в Україні.

Реалізація поставленої мети зумовила вирішення наступних завдань:

- розглянути поняття, статус, та перелік компетентностей державних службовців, їх нормативно правові засади формування в органах публічної влади;
- дослідити проектування рамок професійних компетентностей державних службовців у контексті професіоналізації публічної служби;
- систематизувати загальні умови та професійні стандарти проходження служби в органах публічної влади в країнах ЄС та в Україні, та оцінити ефективність діяльності державних службовців;
- уточнити розмежування компетентностей державних службовців у національних практиках публічного адміністрування;
- дослідити формування етично-моралістичних характеристик державного службовця органів публічної влади;
- запропонувати підходи до впровадження зарубіжних розвитку компетентностей на публічній службі.

Об'єктом дослідження є управління розвитком компетентностей публічних службовців в Україні.

Предметом дослідження є формування професійних компетентностей

державних службовців органів публічної влади.

Методи дослідження: У процесі дослідження теми магістерської дисертації були використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дали змогу ґрунтовно дослідити теоретичні та практичні аспекти формування компетентностей державних службовців органів публічної влади і всебічно розглянути потенційні можливості та шляхи оцінки компетентностей державних службовців України та країн-членів ЄС.

У процесі дослідження використовувались загальнонаукові методи, зокрема методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, а також системний аналіз. Застосування системного аналізу дозволило комплексно розкрити специфіку компетентностей державних службовців як в Україні, так і в країнах Європейського Союзу, що сприяло виявленню особливостей їх формування та розвитку.

Метод узагальнення був використаний для підведення підсумків стосовно формування професійних компетентностей працівників органів публічної влади. Цей метод сприяв виявленню ключових аспектів професійного розвитку, враховуючи національний та міжнародний контекст, а також основні тенденції в управлінській діяльності.

Для визначення критеріїв і показників оцінки компетентностей державних службовців застосовано методи аналізу та синтезу. Це дозволило здійснити ґрунтовний аналіз процесів оцінювання професійних якостей, визначити індикатори ефективності та встановити ключові параметри, що впливають на формування компетентного кадрового складу. Завдяки цьому вдалося розробити рекомендації для підвищення рівня професійної підготовки та ефективності державних службовців.

Таким чином, застосування вказаних методів дало змогу провести цілісне дослідження, забезпечивши всебічне розуміння процесів формування компетентностей державних службовців, а також вироблення практичних рекомендацій для удосконалення системи державної служби в умовах сучасних викликів.

Задля виявлення проблем та перспектив розвитку формування компетентностей державних службовців були використані методи аналізу та синтезу, метод порівняльного аналізу та методи систематизації та узагальнення. Основним чином, ці методи використовувалися у практичній частині даної роботи.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в обґрунтуванні характерних особливостей формування професійних компетентностей державних службовців та оцінки компетентностей в цілому, за рядом певних показників та факторів. Розроблено рекомендації, яким чином саме варто оцінювати компетентності державних службовців, за якими критеріями варто приймати на робочі місця та досліджено як часто, з якою періодичністю фахівці – державні службовці органів публічної влади, мають проходити так звану атестацію, на якій необхідно підтверджувати належний рівень кваліфікації та високий рівень компетентностей для конкретної посади.

Також, окремі положення магістерської роботи можна використовувати в якості теоретичної основи при дослідженні та оцінці компетентностей державних службовців будь-якого державного органу публічної влади. Крім того, окремі положення магістерської роботи можуть бути використані для викладання дисципліни «Публічне управління та адміністрування».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО СТАТУСУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Поняття, статус та перелік компетентностей державного службовця органів публічної влади

Державна служба є важливим видом суспільно корисної професійної діяльності, що здійснюється в інтересах держави та її громадян. Вона визначає соціально важливі аспекти статусу її носіїв, адже її зміст полягає не стільки в створенні матеріальних цінностей, скільки в забезпеченні умов для їх виробництва, що є основною функцією державної влади. Відповідно, державна служба реалізується в рамках органів державної влади, де закріплені чіткі статусні приписами, що регламентують діяльність державних службовців.

Поняття «служба» в загальному сенсі охоплює різні форми діяльності, як індивідуальні, так і соціальні, і може бути визначене як система органів, що виконує певні функції в суспільстві. У контексті державної служби це поняття набуває конкретного юридичного змісту, пов'язаного з роллю держави в житті суспільства, а також із організацією державного апарату та встановленням посад, які визначають повноваження державного службовця [26, с.289]. Державний службовець є суб'єктом адміністративного права, а також учасником державно-службових відносин, що робить його ключовою фігурою у здійсненні державних функцій.

Історично, поняття «службовець» і «державний службовець» часто використовувалося без чіткого правового статусу, що призводило до злиття цих категорій в єдину. Лише з кінця 50-х років ХХ століття почали з'являтися спроби чіткого визначення правового становища державного службовця, розмежовуючи його від інших видів службовців, наприклад, тих, що працюють на державних підприємствах або в організаціях [41, с.311-312]. У той час поняття

«службовець» охоплювало різні категорії осіб: від вчителів і лікарів до працівників партійних і комсомольських організацій, але не мало чіткого юридичного визначення.

Згідно з соціологічним підходом, статус державного службовця є багатовимірною категорією, що визначається не лише його правовим становищем, але й соціальними та професійними характеристиками. Макс Вебер, вивчаючи соціальну структуру суспільства, зазначав важливість статусу як складової частини суспільних відносин, що відіграє вирішальну роль у соціальній мобільності та відносинах влади [16, с.43]. Поняття статусу, на думку Вебера, є основою для оцінки соціальної ролі державного службовця, що працює в межах законодавчих норм і регламентів, виконуючи функції, що мають безпосереднє значення для держави.

Статус державної служби і статус державного службовця, хоча й є схожими за змістом, мають різні аспекти. Статус державної служби визначається суспільним сприйняттям та оцінкою значущості цієї діяльності в контексті соціально-професійної структури. Водночас статус державного службовця включає чотири основні компоненти:

1. Здійснення рішень у сфері виконавчо-розпорядчої діяльності. Державний службовець не тільки приймає рішення, а й несе відповідальність за їх виконання, що включає в себе професійну відповідальність за можливі помилки або неправильні дії.

2. Право виступати від імені державного органу. Державний службовець має повноваження діяти від імені держави, представляючи державний інтерес у межах своєї компетенції.

3. Суворі нормативні регламентованість діяльності. Діяльність державного службовця має чітко регламентовані правила, що впливають на процес прийняття рішень і взаємодію з іншими органами та громадянами.

4. Належність до професійно-статусної групи. Державний службовець є частиною управлінської спільноти, що реалізує державні функції через виконання посадових обов'язків у державних органах.

Ці компоненти визначають не лише професійну діяльність державного службовця, але й його соціальну роль у суспільстві. Водночас важливо зазначити, що статус державного службовця відрізняється від статусу, наприклад, підприємця, оскільки мета останнього зосереджена на отриманні прибутку, тоді як державний службовець займається виконанням державних функцій і забезпеченням соціальних завдань [7, с.123].

Отже, статус державного службовця є комплексною категорією, що охоплює не лише юридичні та соціальні аспекти, але й професіоналізм, відповідальність та ефективність в реалізації державних функцій.

У сфері державної служби важливою складовою є особистісний статус державного службовця, який визначається не тільки офіційними характеристиками, а й особистими якостями. Важливим є рівень розумового розвитку, комунікативність, логічність та інші риси, які впливають на престиж особи в колективі. У державних органах часто є неформальні лідери, чий авторитетом не визначають посада, а саме особистісні якості, такі як інтелект, душевність і комунікабельність.

Цивільний статус державного службовця, що є складовою частиною його правового статусу, зумовлює його належність до громадян України, що дає йому відповідні права та обов'язки. Проте, для державного службовця цивільний статус не обмежується лише правами та обов'язками громадянина. Державна служба надає йому можливість брати участь у регулюванні справ інших людей та організацій, що накладає додаткові вимоги до його поведінки, зокрема, до суворого дотримання принципів громадянськості і демократії, а також захисту прав і свобод людей [12, с.147-148].

Службовий статус державного службовця включає в себе різні аспекти, зокрема обов'язки та права, що виникають на основі його діяльності в органах публічної влади. Це передбачає не лише виконання функцій, але й додаткові обмеження, заборони і вимоги, пов'язані з організацією державної служби. Кожен державний службовець має посадовий статус, що залежить від рівня його посади в публічній службі. Вищі посади мають більш високий посадовий статус,

що відображає більшу відповідальність та обсяг повноважень.

Також важливим є моральний статус державного службовця. Якість публічної служби значною мірою залежить від моральності влади, гуманності суспільства та ефективності управління. Тому моральний статус державних службовців є важливою складовою не тільки їх професійної діяльності, а й суспільної оцінки. У цьому контексті важливо розглядати принципи публічної служби, які формують основи моральної та правової відповідальності чиновників. Вони сприяють організації публічної служби в рамках законодавства, допомагають забезпечити її життєздатність і ефективність, а також створюють умови для збереження організаційної стабільності.

У теоретичному аспекті розвитку державної служби важливо враховувати концепції, висунуті такими філософами та політологами, як Аристотель, Полібій, Монтеск'є, Гегель, Маркс та інші. Вони розглядали роль державних службовців у системі влади, аналізували функції управління, а також механізми організації бюрократії. Особливо цікавою є концепція раціональної бюрократії Макса Вебера, яка акцентує увагу на значенні компетентності та технічної кваліфікації чиновників як основи ефективного управління [12, с.74-76].

У сучасному правовому контексті, принципи державної служби є важливою частиною законодавчої бази, яка регулює діяльність державних органів і службовців. Законодавче закріплення принципів публічної служби має велике значення для забезпечення організованості та ефективності діяльності державних інституцій. Без цих принципів можливі прояви свавілля, бюрократизму і беззаконня, що негативно впливають на функціонування публічної служби. Тому вивчення принципів державної служби дозволяє зрозуміти її основи і ефективно розвивати систему публічного управління в країні.

Система публічної служби в Україні пройшла складний процес становлення, в якому враховувалися теоретичні напрацювання в області конституційного та адміністративного права, а також досвід розвинених країн. Важливим аспектом цього розвитку є впровадження ефективних і чітких

принципів організації державної служби, що визначають її правовий і соціальний статус.

Публічна посада є ключовим елементом у системі державної служби та має двоїстий характер. Вона складається з двох основних складових: службової та особистої. Службова частина визначає коло посадових обов'язків і повноважень, що відповідають певній посаді, тоді як особиста частина регламентує оклад та права працівника, пов'язані з цією посадою. Класифікація посад державних службовців дозволяє систематизувати ці посади за різними критеріями: рівень, повноваження, кваліфікаційні вимоги та інші аспекти, що дають змогу оцінювати діяльність службовців, відповідно до специфіки їх посад.

Загалом державна служба є підсистемою більш широкої системи управління політичними та соціально-економічними процесами в країні. Вона виконує важливу роль у реалізації програм розвитку, як на національному, так і на регіональному рівні. Крім того, через державну службу здійснюється реалізація політики держави, що є особливо актуальним у контексті ринкової економіки. Вона стає не тільки механізмом впровадження державних ідей і принципів, але й інструментом соціального і економічного розвитку. Для цього державна служба повинна бути правовою, чітко організованою, соціально орієнтованою та ефективною.

Функції державної служби є багатогранними. Вона забезпечує стабільність політичної діяльності, інтеграцію інтересів громадян і різних соціальних груп, а також забезпечує результативність соціальних і політичних процесів. Державна служба є важливим суб'єктом політичної взаємодії і виконує ключову роль у забезпеченні стійкості і ефективності політичної системи.

Основними характеристиками державної служби як політичного інституту є її здатність забезпечувати інтеграцію різних інтересів у суспільстві, надавати вплив на політичні процеси, бути мобілізаційно готовою до виконання завдань, а також виконувати роль уніфікації політичних процесів. Вона визначає зміст публічної політики і впливає на її формування. Це робить державну службу важливою складовою політичної системи країни, здатною забезпечити

стабільність і динамічність суспільних процесів.

Особливо важливим завданням у сучасних умовах є створення мережі навчальних закладів для підготовки державних службовців. Потреба в таких закладах виникає через недостатню кількість існуючих установ, які можуть належно підготувати кадри для публічної служби. Місцеві вищі навчальні заклади можуть відігравати важливу роль у цьому процесі, спираючись на міжнародний досвід, а також враховуючи специфіку певних регіонів. Це дозволить створити більш ефективну і професійну систему підготовки державних службовців, здатних відповідати вимогам сучасного управління.

У контексті розвитку та модернізації державної служби в Україні важливою умовою є покращення правових засад і процедур підбору кадрів. Однак, попри наявні позитивні зміни, ця сфера все ще потребує вдосконалення, зокрема в частині проведення конкурсів, стажування та відбору в кадровий резерв. Потрібен більш ретельний підбір працівників, оскільки рівень їх підготовки та кваліфікації, на жаль, не завжди відповідає вимогам сучасного суспільства, яке висуває нові стандарти для державних службовців.

Ефективність діяльності органів державної влади багато в чому залежить від якості кадрового складу, здатності службовців вирішувати складні завдання в умовах реформ і динамічних змін. Тому формування високопрофесійного та компетентного кадрового корпусу є ключовим для успішної реалізації реформ та вирішення завдань, які стоять перед державними органами.

Державні службовці реалізують повноваження у різних сферах, що охоплюють як позитивне управління, так і юрисдикційні дії. Вони приймають юридично-владні рішення, організовують заходи, здійснюють матеріально-технічні операції та працюють над захистом прав і свобод громадян. Така робота є не тільки інтелектуальною, але й психологічно насиченою, з великою відповідальністю, оскільки впливає на свідомість людей і їх поведінку.

Що стосується рівнів професійної компетентності державних службовців, то вони поділяються на три основні: громадянський, професійний і політичний.

Громадянський рівень – це базові вимоги, що включають знання

Конституції, законів, моральних норм і правил, що регулюють суспільні відносини. Особливі вимоги ставляться до публічних службовців, оскільки вони є представниками держави і повинні захищати конституційний лад, формувати позитивний образ держави і підтримувати довіру громадян.

Професійний рівень – характеризується специфікою сфери діяльності та відповідною кваліфікацією службовців. Важливою є здатність застосовувати спеціалізовані знання для вирішення конкретних завдань.

Політичний рівень – пов'язаний із здатністю управляти політичними процесами, регулювати інтереси різних соціальних груп, приймати обґрунтовані рішення та впливати на формування політичної свідомості. Це важливий аспект діяльності, що допомагає службовцю ефективно працювати в умовах складних політичних ситуацій.

Важливими навичками для державного службовця є вміння працювати з людьми, переконувати, відстоювати свою позицію та брати на себе відповідальність. Професійні якості, зокрема здатність до аналізу, здобуття нових знань, прийняття ефективних рішень на основі морально-етичних і правових норм, є основними в цій сфері.

Державний службовець має вміти враховувати конституційно-правові положення при вирішенні управлінських завдань, здійснювати науково обґрунтовану організацію роботи, застосовувати інноваційні методи збору і обробки інформації, що важливо для ефективного виконання функцій публічного управління.

Тому сучасний державний службовець має бути не тільки фахівцем у своїй сфері, але й мати глибоке розуміння загальних принципів державного управління, морально-етичних стандартів і правових норм, що дозволяє йому приймати обґрунтовані рішення і діяти в інтересах громадян та держави.

Державний службовець повинен володіти низкою ключових професійних і особистісних навичок, що забезпечують ефективне виконання його обов'язків у рамках публічного управління. Зокрема, він повинен мати добре розвинене ділове спілкування та етикет, знання з діловодства, здатність до складання

документів, володіти високими навичками письмового та усного ділового мовлення, а також здатністю вести логічний діалог, переконувати, застосовувати методи посередництва та управління конфліктами. Окрім цього, він має постійно освоювати нові знання і технології управління, взаємодіяти з різними групами та інститутами влади і суспільства, формулювати чіткі цілі та завдання для реалізації професійних функцій і здійснювати аналіз управлінської ситуації. Важливими є також навички роботи з комп'ютером та іншими сучасними технічними засобами, що безпосередньо впливають на ефективність виконання управлінських функцій [14, с.117; 32, с.298].

Разом з тим, державний службовець має володіти певними особистісними якостями, які є фундаментом для успішної кар'єри в публічній службі. До таких якостей належать: загальна культура, коректність, порядність, здатність до аналізу і об'єктивності, комунікабельність, увага до оточуючих, політична ерудиція та відповідальність за свої дії як на рівні громадянської, так і службової відповідальності. Важливими є також професійна мобільність, здатність до творчості, відкритість до нових ідей, а також виваженість у процесі прийняття управлінських рішень і проведення реформ [6].

У процесі розгляду компетентності державних службовців необхідно враховувати дві основні складові: перша з них – це повноваження, які визначаються конкретним органом державного управління, а друга – це обов'язки, що прописані в посадових інструкціях і регламентах. Крім того, важливу роль відіграють індивідуальні характеристики поведінки державного службовця, які можуть впливати на ефективність виконання покладених на нього завдань.

1.2 Нормативно-правові засади формування професійних компетентностей державних службовців

Законодавча база України, що регулює функціонування публічної служби, є досить розгалуженою, але на сьогоднішній день не є повною мірою

систематизованою. Основними нормативними актами, що регулюють питання прав і обов'язків державних службовців, є Конституція України, а також численні підзаконні акти. Зокрема, Конституція закладає основні принципи, на яких ґрунтується діяльність публічної служби, визначаючи загальні правові засади і соціальні цінності, що забезпечують ефективність публічного управління.

В Україні відсутність чіткої систематизації законодавства щодо публічної служби ставить під загрозу єдність правового регулювання та узгодженість діяльності органів публічної влади. Хоча більшість нормативних актів є підзаконними і доповнюють основні положення Конституції, це може створювати труднощі для практичного застосування норм, що стосуються публічної служби. Конституція України визначає ключові напрямки розвитку публічної служби, зокрема політичної, суддівської, державної служби та служби місцевого самоврядування, що забезпечує універсальність і гнучкість правового регулювання публічної служби в контексті різних органів влади.

Поряд з іншими важливими нормами, Конституція закріплює базові принципи доступу до державної служби для громадян України, що відображаються в статтях 24 та 38. Зокрема, стаття 24 забороняє дискримінацію за ознаками раси, релігії, соціального походження, політичних поглядів чи інших характеристик, що гарантує рівність усіх громадян у праві на державну службу. Стаття 38, в свою чергу, надає кожному громадянину право на доступ до державної служби, що підтверджує принцип рівності всіх громадян перед законом.

Серед основних принципів публічної служби, визначених Конституцією, слід відзначити: стаття 3, що наголошує на найвищих соціальних цінностях, таких як здоров'я, безпека, честь та гідність особи; стаття 8, що закріплює принцип верховенства права; стаття 19, яка визначає принцип законності, що вимагає від органів державної влади діяти лише в межах своїх повноважень. Крім того, статті 35 і 36 гарантують свободу світогляду та політичну нейтральність, що є важливим елементом незалежності публічних службовців у виконанні своїх

обов'язків.

Законодавчі акти України, такі як Закон України «Про державну службу», Закон «Про боротьбу з корупцією», Закон «Про засади запобігання та протидії корупції», а також Закон «Про відповідальність юридичних осіб за вчинення корупційних правопорушень», становлять правову основу для регулювання відносин у сфері публічної служби. Однак, в умовах постійних змін в політичній і соціально-економічній ситуації, ці акти потребують постійного удосконалення, зокрема з урахуванням міжнародного досвіду і сучасних викликів у сфері публічного управління.

Особливе значення в контексті публічної служби має Кодекс адміністративного судочинства України, який визначає правові засади для оскарження рішень органів державної влади та місцевого самоврядування, а також рішень, що стосуються конкретних державних службовців. Важливими є положення статті 92 Конституції України, яка встановлює, що тільки законами може бути визначена організація та діяльність державних службовців, що в свою чергу посилює правовий контроль над їх діяльністю.

Таким чином, законодавство України про публічну службу є багатограним і включає не тільки основні принципи та засади, закріплені Конституцією, але й численні підзаконні акти, що розширюють правове регулювання цієї сфери. Водночас, його несистематизованість і недостатня чіткість можуть ускладнити ефективне виконання обов'язків державними службовцями, що вимагає подальшої правової реформи та удосконалення системи публічного управління.

Законодавче регулювання публічної служби в Україні є важливим аспектом розвитку правової держави та забезпечення належної діяльності органів публічної влади. У цьому контексті одним із основних актів є Закон України «Про державну службу», ухвалений 16 грудня 1993 року. Це був перший закон в Україні, що визначав правові основи державної служби, регулюючи питання правового статусу державних службовців, їхніх прав та обов'язків. Окрім того, цей закон вводить базові визначення таких категорій, як «державна

служба» та «державний службовець», що стали основою для подальшого розвитку законодавства в цій сфері. Визначення правової природи державної служби й обов'язків службовців сприяло організації ефективної роботи публічних органів і забезпеченню прав громадян на доступ до публічної служби.

Зокрема, Закон «Про державну службу» закріплює основні принципи організації та діяльності публічної служби, що стали підґрунтям для формування функціонування інших видів публічної служби. Зокрема, стаття 3 закону визначає ключові принципи, такі як рівність доступу до державної служби, правова визначеність, професіоналізм та неупередженість. Крім того, Закон приділяє велику увагу визначенню правового статусу публічних службовців, зокрема, їхніх прав і обов'язків (статті 10 і 11), а також обмежень і відповідальності (статті 12, 13, 16, 38). Це важливі положення, які визначають не лише права службовців, а й відповідальність перед державою і суспільством за виконання своїх обов'язків.

Не менш значущою складовою частиною правової системи в Україні є законодавство, що регулює питання боротьби з корупцією. В умовах формування сучасної правової держави, корупція залишається однією з найбільших загроз для функціонування публічної влади. Вона не лише ставить під загрозу ефективність публічної служби, але й перешкоджає розвитку демократичних і правових інститутів. Корупція, як явище, має психологічну та моральну природу і нерозривно пов'язана з діяльністю окремих осіб. Вона є не тільки сумішшю негативних практик, але й важким соціальним явищем, що має серйозний вплив на суспільство в цілому.

Корупція залишається серйозною проблемою в Україні і є однією з головних перешкод на шляху до формування правової, соціальної та демократичної держави [15]. Вона охоплює не лише органи державної влади, а й різні інші структури публічного сектору, включаючи судову систему, правоохоронні органи, органи місцевого самоврядування та інші державні інституції. Корупція поширена і на рівні приватного сектору, хоча, традиційно, вона асоціюється переважно з державними структурами. На сьогодні в Україні

налічується понад 30 різновидів корупційних злочинів, кожен з яких має специфічні характеристики й ознаки.

Аналізуючи сучасну ситуацію в Україні, можна зробити висновок, що боротьба з корупцією є одним із головних пріоритетів в діяльності органів публічної влади. У цьому контексті важливою є активна антикорупційна діяльність, що реалізується через низку законодавчих ініціатив та реформ. З 2014 року в Україні активно розвивається система антикорупційних заходів, зокрема, через реформування нормативно-правових актів і державних інститутів, відповідальних за боротьбу з корупцією. Європейський Союз активно підтримує ці реформи, що, в свою чергу, дозволяє впроваджувати європейські стандарти і практики в українське законодавство.

Серед основних видів політичної корупції в сфері публічного управління можна виділити такі форми:

1. Хабарництво та відкупи. Хабарництво є одним із найбільш поширених видів політичної корупції. Воно передбачає надання грошей, товарів чи послуг посадовій особі в обмін на сприятливі рішення або дії.

2. Нелегальні доходи та розкрадання. В окремих випадках посадовці, що відповідають за великі фінансові ресурси, можуть використовувати їх для особистої вигоди. Це відведення коштів на особисті рахунки або зловживання повноваженнями для незаконного збагачення.

3. Шантаж і вимагання. Політичне вимагання може мати місце, коли посадова особа використовує свій вплив для погроз іншій особі з метою отримання вигоди чи змушування до певних дій.

4. Пільгове поводження та кумівство. Практика призначення на посади на основі особистих зв'язків, а не на основі кваліфікації кандидатів, є ще одним видом політичної корупції. Це може включати як кумівство, так і патронаж, коли чиновники надають пільги в обмін на політичну лояльність.

Усе це свідчить про те, що корупція залишається однією з головних проблем, що впливає на ефективність державної служби та органів публічної влади. Однак, зважаючи на зміни в законодавстві та реформи, є надія на значне

поліпшення ситуації в найближчі роки. Тому важливо не лише вдосконалювати антикорупційну політику, а й активно забезпечувати її реалізацію через ефективні механізми контролю та підзвітності на всіх рівнях державного управління.

Протягом останніх років в Україні активно проводиться курс на модернізацію країни, основною метою якого є усунення корупції на всіх рівнях суспільства. Одним із центральних елементів цієї стратегії є розробка та імплементація нових антикорупційних законів, які стали пріоритетними напрямками на шляху реформ. Це включає прийняття низки нормативно-правових актів, які не лише визначають методи боротьби з корупцією, але й створюють правову основу для її подолання. Серед таких актів слід зазначити Антикорупційний закон, Концепцію боротьби з корупцією, спеціальні програми, а також регулярне проведення заходів із протидії цьому явищу.

Позитивним кроком у цьому процесі стало підписання Україною Конвенції ООН проти корупції 11 грудня 2003 року. У 2005 році Україна також підписала Цивільну конвенцію про боротьбу з корупцією і стала членом Групи держав проти корупції (GRECO) [3]. Важливим етапом у боротьбі з корупцією стало прийняття Закону України «Про запобігання корупції» 24 квітня 2015 року. Цей закон встановлює правові та організаційні засади функціонування антикорупційної системи в Україні, визначає порядок застосування антикорупційних заходів та механізми усунення наслідків корупційних діянь.

Однак, попри прийняття численних законодавчих актів, ще не всі проблеми, пов'язані з їх застосуванням, вирішено. Важливо зазначити, що хоча законодавча база є основою для боротьби з корупцією, її ефективне функціонування значною мірою залежить від реального дотримання законів державними службовцями. Державна служба є своєрідним обличчям державної влади, і від того, наскільки службовці будуть дотримуватись Конституції України та Закону «Про державну службу», залежить успіх усього державного апарату. Крім того, не можна ігнорувати норми, закріплені в інших кодексах, таких як Цивільний, Господарський, Кодекс про адміністративні

правопорушення та Кримінальний кодекс України, оскільки вони також мають пряме відношення до регулювання відносин у сфері публічної служби.

Злочини, що вчиняються державними службовцями, визначаються в Кримінальному кодексі України, а для працівників юридичних відділів державних органів важливо мати глибокі знання цивільного процесуального та адміністративного законодавства, які закріплені в Цивільному процесуальному кодексі та Кодексі адміністративного судочинства. Також для забезпечення ефективного функціонування публічної служби необхідно налагодити дієві механізми застосування законодавства, що дозволить уникнути порушень і забезпечить належний контроль за діяльністю державних службовців.

Законодавство для державних службовців є не лише важливим інструментом виконання їх обов'язків і реалізації принципів державного права, але також визначає чіткі процедури управління їх діяльністю та робить рішення передбачуваними і прозорими. Для забезпечення належного рівня контролю необхідно створити додаткове процесуальне і матеріальне законодавство, яке дозволить здійснювати нагляд за державною адміністрацією, зокрема, за державними фінансами, контролем якості послуг, процесуальним наглядом, а головне — забезпеченням незалежної та ефективно функціонуючої судової системи, здатної виправляти адміністративні дії за допомогою механізмів оскарження рішень [27, с. 20].

Важливість цих норм полягає не тільки у забезпеченні правової визначеності та надійності державної адміністрації, але й у створенні належного правового захисту для громадян, що сприяє захисту їхніх прав і законних очікувань. Принципи адміністративного права є основою для створення Європейського адміністративного простору, що є важливим кроком для інтеграції України в європейську спільноту [4; 5].

Для країн, що прагнуть приєднатися до Європейського Союзу, відповідність стандартам адміністративного права є критично важливою. Першорядне значення має те, наскільки адміністративна система, включаючи державну службу, відповідає загальноприйнятим європейським стандартам.

Оцінка цих систем здійснюється за допомогою специфічних критеріїв, що включають належне функціонування публічної адміністрації і дотримання принципів адміністративного права, що є основою для ефективної співпраці в межах Європейського адміністративного простору.

Варто відзначити, що правовий статус державного службовця та функціонування публічної служби регулюються як національним законодавством, зокрема Конституцією України та Законом України «Про державну службу», так і міжнародними угодами, до яких приєдналася Україна. Оскільки державний службовець здійснює цивільну правоздатність, його дії повинні регулюватися також нормами Цивільного, Кримінального кодексів, а також Кодексу про адміністративні правопорушення [32, с.213].

Необхідно зазначити, що сучасне вдосконалення системи публічного управління в Україні стикається з численними проблемами, серед яких можна виділити недосконалість кадрового забезпечення. В умовах демократизації та розширення підприємницької діяльності, державні службовці повинні володіти не лише знанням законодавства, а й певними особистісними рисами, такими як коректність, об'єктивність, вміння працювати з людьми. Важливо, щоб вони зберігали людяність у будь-якій ситуації, адже саме це сприяє довірі громадян до державних органів і створює умови для реалізації державної політики.

Загалом, роль державного службовця в сучасному світі полягає не тільки в реалізації конкретних управлінських функцій, але й у виконанні повноважень, що виражають волю народу через систему державних органів. Відмінність між державними службовцями і приватними підприємцями полягає в тому, що державний службовець працює в інтересах громадян і забезпечує виконання державних програм і ідей, в той час як бізнесмени спрямовані на отримання прибутку. Враховуючи ці особливості, система публічної служби повинна організовуватися на основі загально правових принципів, що враховують вимоги до кандидатів і чітко визначають їх права та обов'язки. Тому, вступаючи на посаду державного службовця, особа присягає на вірність і зобов'язується чесно виконувати свої обов'язки, що свідчить про високий рівень відповідальності і

довіри до неї з боку суспільства та держави.

РОЗДІЛ 2

ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

2.1 Загальні умови та професійні стандарти проходження служби в органах публічної влади в країнах ЄС

Сучасні конституції багатьох країн включають положення, що регулюють питання публічної служби, і навіть передбачають загальні моделі державної адміністрації. У більшості випадків такі конституції вимагають прийняття спеціальних законів, які визначають правовідносини між державними службовцями та державою. Наприклад, конституції Франції, Німеччини, Греції, Італії, Португалії та Іспанії містять основні принципи публічної служби, часто прямо або опосередковано. Попри спільні стандарти, існують різні моделі професійної державної служби, що залежить від історичних, політичних та адміністративних традицій кожної країни [17].

Концепція поділу політики та адміністрації передбачає існування двох різних, хоча і взаємопов'язаних, частин державного апарату. Адміністрація, в основі якої лежать службові заслуги, функціонує через відкриті конкурси на посади державних службовців, де їх професійні здібності та компетенції перевіряються відповідно до законодавства. Це передбачає чітке визначення обов'язків та компетенцій, а також індивідуальну підзвітність за прийняті рішення. У цьому контексті адміністративні органи, що приймають рішення, мають чітко визначені правові повноваження, що є основою індивідуальної відповідальності. Важливим елементом є концепція адміністративного органу як інструменту реалізації державної влади через публічних службовців [17].

У різних країнах визначення державної служби має різний масштаб: в країнах як Франція, Ірландія, Голландія, Іспанія, Швеція, державна служба охоплює всіх державних службовців, вважаючи їх частиною державної системи. У той час як в Австрії, Німеччині, Великобританії та деяких інших країнах

концепція державної служби обмежена функціями, що можуть бути виконані лише державою, таких як поліція або митниця, що формує більш вузьке трактування публічної служби [17]. Такі країни, як Польща та Угорщина, також застосовують обмежену концепцію державної служби, в той час як Литва розглядає можливість використання широкої моделі.

Незалежно від концепції, державна служба є складовою частиною державної влади, інтегрованою в державний апарат і організованою на основі конституційного та адміністративного права. У країнах ЄС, навіть у тих, що застосовують обмежену концепцію публічної служби, базові принципи конституційного та адміністративного права поширюються на всіх державних працівників, зокрема на тих, хто не є державними службовцями, але працює в органах, що виконують державні функції. Вимоги до найму, засновані на принципах заслуг, є важливим елементом правової системи, що підвищує законність у сфері публічної служби [19, с.60].

Публічна служба повинна функціонувати як інститут, що вимагає професіоналізму та неупередженості, і члени цієї служби повинні мати глибокі знання адміністративного та конституційного законодавства. Державні службовці повинні діяти в рамках чітко визначених правових норм, що включають правову стабільність, захист від політичного втручання та лобістських впливів, а також адекватний рівень заробітної плати для зниження ризику корупції. Окрім того, система відбору та просування службовців на основі заслуг дозволяє забезпечити більш ефективне функціонування публічної служби, запобігаючи впливу кумівства чи заступництва на призначення в державні органи [54, с.20].

Регулювання публічної служби зазвичай передбачає прийняття окремих нормативних актів або, як у Великобританії, спеціальну регламентацію виконавчою владою. Оскільки публічна служба є ключовим інститутом в управлінні державними справами, необхідно, щоб існувала чітка правова база для забезпечення ефективного виконання її функцій, зокрема через створення окремих правових умов для цієї сфери. Це є важливим для підвищення

прозорості і законності публічної служби в цілому [17].

Як було зазначено раніше, держава несе відповідальність за забезпечення професіоналізму, неупередженості та ефективності в управлінні публічною адміністрацією, яка повинна діяти відповідно до принципу верховенства закону. Це зобов'язує державу не лише виконувати регуляторні функції, але й здійснювати активне управління [19, с. 45]. Зокрема, держава повинна гарантувати належну кваліфікацію своїх співробітників та забезпечити єдині стандарти для всіх аспектів публічної адміністрації. У цьому контексті важливим є правильно сконструйований правовий механізм публічної служби, який дозволяє досягти необхідного рівня професіоналізму, стабільності та якості виконання державних функцій на всіх рівнях управління.

Це також передбачає, що політичне керівництво країни повинне бути усвідомленим щодо необхідності довгострокових інвестицій у розвиток людських ресурсів, здатних ефективно виконувати функції державного управління. Професіоналізм у цій сфері є не лише результатом поточних зусиль, але й складовою частиною стабільності та прогнозованості розвитку державних інститутів [35, с. 111-112].

У країнах Європейського Союзу більшість державних працівників є частиною публічної служби, що означає їх підпорядкування спеціальним нормативним актам, які регулюють публічні служби, на відміну від загального трудового законодавства, яке застосовується до працівників приватного сектору. Це характерно для таких країн, як Бельгія, Франція, Греція, Ірландія, Нідерланди, Португалія та Іспанія. У Великій Британії для цивільних службовців існують спеціальні правила, які визначають їх як публічних службовців [17; 36, с. 150; 66, с. 14].

Однак у деяких країнах, таких як Німеччина, існує чітке розмежування між категоріями публічних службовців. Частина державних працівників, які займають посади в органах публічної влади або виконують функції, що передбачають використання державних повноважень, мають статус публічних службовців. У Німеччині цей статус надається приблизно 40% державних

працівників, тоді як решта підпадають під загальне трудове законодавство. Це розмежування, закріплене Конституцією Німеччини, дозволяє чітко визначити межу між службовцями, що здійснюють державні повноваження, та тими, хто працює в державному секторі, але не володіє такими повноваженнями. Державні службовці, які здійснюють функції, пов'язані з правопорядком, суверенітетом та національними інтересами, підпорядковуються принципу політичного нейтралітету і відповідають за свою діяльність згідно із законом. У свою чергу, співробітники, які працюють в державному секторі, але не виконують функцій, пов'язаних із державними повноваженнями, підпадають під трудове законодавство [17].

Німецька модель, яка зуміла чітко розмежувати ці категорії, є основою для аналогічних систем в інших країнах, таких як Австрія та Люксембург, і була частково адаптована в Данії та Італії, де в 1993 році була проведена реформа, яка обмежила застосування закону про державну службу лише до деяких високопосадовців, а для інших працівників державного сектору регулювання здійснюється через трудовий кодекс та колективні угоди [17].

Загалом, критерії застосування положень Договору про ЄС щодо вільного переміщення робочої сили передбачають, що державні посади повинні бути доступні для громадян усіх держав-членів ЄС, за винятком тих, що безпосередньо пов'язані з виконанням державних повноважень або захистом національних інтересів, що підтверджується рішеннями Європейського суду. Відповідно до цієї практики, лише від 10 до 40% державних посад стосуються безпосередньо «здійснення державних повноважень», що є основним критерієм для визначення їх відкритості для громадян інших держав-членів [19].

Щодо державної служби в Україні, то процес її проходження також схожий на моделі деяких країн ЄС, і включає підбір кадрів, просування по службі та припинення службових відносин [18, с. 112]. Вся кар'єра державного службовця є сукупністю юридичних фактів, пов'язаних з початком, зміною та припиненням службових відносин.

Цей процес охоплює три основні етапи:

- 1) прийняття на службу;
- 2) просування по службі;
- 3) припинення служби, кожен з яких має юридичне значення та регулюється відповідними нормами адміністративного та трудового права [32, с. 339].

Таким чином, найчастіше стадії кар'єри державного службовця поділяються на основні, які є обов'язковими для проходження в процесі служби. Проте також виділяють додаткові (необов'язкові) етапи, такі як заміна посади (переведення на іншу), залучення до відповідальності, присвоєння рангу тощо. Всі ці етапи є частиною більш широкої структури кар'єрного шляху, який має свої початкові та кінцеві точки. Вступ на державну службу є початковою стадією як для країн-членів ЄС, так і для України, і цей процес регулюється чіткими вимогами.

Для того, щоб вступити на державну службу, кандидат має відповідати певним вимогам, які є загальними та спеціальними. Перша з них – це громадянство. Як в Україні, так і в країнах ЄС, до кандидатів на державну службу висувається вимога бути громадянином тієї держави, де вони мають намір працювати. Крім того, важливим критерієм є відсутність судимості, яка є несумісною з виконанням конкретних обов'язків на певній посаді. Це правило закріплено як в українському законодавстві, так і в нормах деяких країн ЄС, де особа, що має судимість, не може бути допущена до державної служби.

Процес оцінки ефективності включає порівняння результатів діяльності з нормативно встановленими показниками. Оцінка результативності здійснюється не тільки за кількісними, але й за якісними критеріями, що дозволяє забезпечити об'єктивність і прозорість управлінських рішень [63, с. 18].

Дослідження, проведене в Румунії, виокремлює чотири основні показники для оцінки ефективності державного управління: орієнтація на громадянина, скорочення часу на надання послуг, зменшення витрат і забезпечення якості послуг. У сфері освіти, наприклад, застосовується методика стандартизації витрат на окремі види послуг, що дає змогу обґрунтовано розподіляти ресурси

та знижувати нераціональні витрати [29, с. 87-88; 67, с. 984].

Додатково, Я. Булеков і Л. Мура пропонують використовувати інтегральний показник ефективності, який включає технічну ефективність, якість роботи, витрачений час та здатність адаптуватися до умов невизначеності. Цей підхід дозволяє більш точно оцінювати ефективність діяльності державних службовців та розробляти стратегії для вдосконалення управління персоналом у державному секторі [59, с. 7].

Отже, сучасне управління людськими ресурсами в державному секторі передбачає не тільки вдосконалення механізмів підбору та мотивації кадрів, але й значну роль у соціальному діалозі, децентралізації управління та використанні новітніх стандартів і технологій для підвищення ефективності діяльності публічної адміністрації.

Згідно із законодавством України, на державну службу не можуть вступати особи, визнані недієздатними, а також існує заборона на родинні зв'язки між державним службовцем і його підлеглими або керівниками. Це правило покликане запобігти конфлікту інтересів і забезпечити об'єктивність у виконанні службових обов'язків [2].

Крім цього, державний службовець повинен відповідати ряду вимог щодо рівня освіти, кваліфікації, фізичного та психологічного стану здоров'я, професійної підготовки та досвіду роботи. Ці вимоги варіюються в залежності від конкретної посади, на яку претендує кандидат, а також від специфіки функціональних обов'язків, передбачених для цієї посади. Усі ці критерії визначаються індивідуально і можуть відрізнятися в різних країнах, залежно від вимог до певних посадових категорій.

Процес адаптації державної служби України до стандартів Європейського Союзу є складним і багатоступеневим явищем, що вимагає системного підходу і поетапного впровадження відповідних заходів. Він передбачає адаптацію національних механізмів державного управління до вимог ЄС, що включає інтеграцію європейських принципів у практику функціонування органів влади, оптимізацію кадрових процесів і застосування сучасних управлінських

технологій. Цей процес не лише є важливим для забезпечення стабільності і ефективності державного управління, але й має вирішальне значення для інтеграції України в європейське співтовариство та реалізації політичних і економічних цілей держави.

Актуальність теми полягає в необхідності чіткого усвідомлення всіх складових процесу адаптації для забезпечення ефективного впровадження європейських стандартів в українській державній службі. У сучасних умовах спостерігається тенденція до уніфікації управлінських процесів в рамках ЄС, що дозволяє забезпечити відповідність національних систем вимогам європейських інституцій. Попри збереження національних особливостей, виникає чітка тенденція до створення єдиної моделі державного управління, що характеризується паралельним старінням традиційних інструментів централізованого управління та збільшенням незалежності органів влади. Враховуючи сучасні зміни в управлінських системах, зростає важливість застосування принципів управління, які підтримують інновації і сприяють високому рівню професіоналізму в державній службі.

Ефективність кадрових процесів на державній службі визначається здатністю органів влади досягати поставлених цілей. Однією з головних умов для успішної реалізації кадрової політики є узгодженість інтересів державних службовців з цілями органів державної влади. Лише при їхній відповідності можна досягти реальних результатів у сфері державного управління. Водночас кадрові процеси повинні не лише оцінювати професійні якості державних службовців, але й сприяти їхньому розвитку, що стимулює їхню мотивацію до ефективної роботи на благо держави. У цьому контексті важливе значення має створення чіткої системи оцінки результатів роботи, кваліфікаційного розвитку і професійного навчання.

Нормативне забезпечення кадрових процесів в Україні є недостатньо узгодженим і іноді суперечливим. Наприклад, конкурсні відбори на вакантні посади в органах державної влади передбачають перевірку знань Конституції України та інших законодавчих актів. Однак ці критерії часто не охоплюють усі

аспекти професійної діяльності службовців, таких як ефективність управлінських рішень та розвиток компетенцій. Це вказує на необхідність створення єдиного нормативного документа, що визначатиме стандарти для всіх етапів кадрового процесу та забезпечить єдність у державній службі.

У контексті державного управління важливо розрізнити поняття «стандарт» як нормативний документ, що регулює організацію та здійснення державної служби, і «професійний стандарт», який впливає безпосередньо на підготовку кадрів, добір кадрів і процес проходження служби. Професійний стандарт має відповідати вимогам якості та стабільності надання державних послуг, що є основою довіри громадян до органів державної влади. Тому питання розробки та впровадження ефективних професійних стандартів у сфері державної служби є надзвичайно важливим для досягнення високої якості державного управління.

Процес адаптації національних систем державної служби до стандартів ЄС у значній мірі зумовлений потребою в уніфікації підходів до управління на наднаціональному рівні. Це включає пошук оптимальних механізмів координації політик, стандартизацію процесів і процедур, що забезпечують належний рівень відповідності національних систем вимогам ЄС. Трансформація національних систем державної служби є складним і довготривалим процесом, що залежить від політичної волі та інституційної готовності до змін. Враховуючи історичний контекст і розвиток європейських інституцій, важливо зазначити, що адаптація національних систем до європейських стандартів має бути взаємопов'язана з оптимізацією національних управлінських структур для забезпечення ефективного функціонування в умовах глобалізації.

Таким чином, процес адаптації державної служби України до стандартів ЄС є важливим етапом у розвитку національної державної служби, що вимагає не лише відповідних реформ, але й інтеграції нових принципів управління, що забезпечують ефективність та прозорість державного управління в умовах сучасних викликів.

2.2 Розмежування компетентностей державних службовців у національних практиках публічного адміністрування

Становлення та подальший розвиток загальнонаціональної системи професійного навчання державних службовців в Україні здійснюється одночасно в двох основних напрямках, що є основою для формування ефективної публічної служби [21]. Перший напрямок полягає у створенні системності професійно-освітнього процесу через реалізацію єдиної державної кадрової політики в публічній службі. Це вимагає чіткого визначення моделі державного службовця, що включає його діяльність, професійні характеристики, кваліфікаційні вимоги, цілі та принципи здобуття знань. Така модель повинна забезпечити єдність, цілісність та безперервність навчання, що дозволить створити логічно послідовну і змістовну структуру публічної служби.

Другий напрямок розвитку передбачає зміцнення керованості системою шляхом координації дій всіх навчальних закладів, які здійснюють підготовку кадрів для публічної служби. Важливим аспектом є врахування відмінностей між органами державної влади та місцевого самоврядування, а також специфіки кожного відомства, що дозволяє створити адаптовану та гнучку систему підготовки кадрів [13, с. 270; 31, с. 377-378].

Ставлення українського суспільства до державних службовців є неоднозначним, і це зумовлено багатовіковою традицією, коли чиновники представляли інтереси чужої державної влади, що часто суперечила національним інтересам України. Це контрастує з тим, як професія державного службовця сприймається в Європі, де вона є престижною та шанованою. Причиною цього є багаторічна традиція розуміння інституту державної служби як лідируючої та трансформаційної сили в суспільстві, яка розробляє і втілює в життя програми соціального розвитку, надаючи державним службовцям високий соціальний статус та стабільні доходи. Водночас, в Україні, як і в ряді пострадянських країн, професія державного службовця часто сприймається менш престижною, а кар'єра в публічній службі не завжди забезпечена

політичною стабільністю.

Модель кар'єрного зросту державного службовця, яка передбачає залежність від професійних якостей, а не від політичних симпатій, отримала назву merit system. Вона протистоїть spoils system, при якій кадрові призначення здійснюються на основі політичної належності. Така система, на жаль, не завжди була впроваджена в Україні, де кадрові зміни часто залежать від політичних обставин. Україна проголосила курс на європейську інтеграцію, що відкриває можливості для модернізації та поліпшення якості підготовки державних службовців.

Сучасне управління персоналом на державній службі базується на парадигмі адміністрування, що характеризується чітким дотриманням встановлених правил і стандартів, що розглядаються як основа ефективності діяльності публічної адміністрації [48, с. 238; 49]. Такий підхід є характерним для багатьох європейських країн, зокрема для Франції та Бельгії. Однак, управління людськими ресурсами слід розглядати як складну систему, яка одночасно орієнтується на потреби суспільства та державного службовця як його частини, а також передбачає оцінку сумісності професійної діяльності державного службовця з потребами держави в цілому. Таким чином, управління людськими ресурсами спрямоване на оптимізацію використання трудових ресурсів в інтересах державних установ та їх співробітників, при цьому враховуються вимоги нормативно-правової бази [57, с. 14; 65].

Основні напрямки управління людськими ресурсами в органах державної влади включають кілька ключових компонентів. Серед них можна виокремити соціальний діалог з суспільством, який має важливе значення для досягнення публічної довіри та забезпечення зворотного зв'язку з громадянами; децентралізацію, що дозволяє більш гнучко реагувати на потреби місцевих громад; стандартизацію процесів, що дає можливість забезпечити однакові умови для всіх працівників та підвищити ефективність їх діяльності; запровадження програм адаптації та модернізації знань і навичок для підтримки високого рівня кваліфікації працівників; а також створення автономних

бюджетів на заробітну плату, залежність заробітної плати від результатів роботи, запровадження систем винагороди і забезпечення гнучкого графіка роботи [50; 51, с. 735].

Винагорода є важливим інструментом вираження ефективності праці державного службовця, оскільки вона безпосередньо пов'язана з виконанням державних завдань та задоволенням потреб як держави, так і працівників. Заробітна плата, яка є формою прямої компенсації, складається з кількох елементів: ефективності праці, досвіду, рівня професійної підготовки, наявності спеціальних навичок і реалізації додаткових зусиль [56, с. 15-16].

Управління людськими ресурсами на державній службі також є відкритим комунікаційним каналом між керівництвом і підлеглими, створюючи тристоронню взаємодію, що включає споживачів державних послуг, тобто громадян. Соціальний діалог є невід'ємною складовою розвитку державної служби, і важливим є те, що до цього процесу активно залучаються спеціалізовані вищі навчальні заклади. Так, Європейський Інститут державного управління активно сприяє модернізації державної служби в країнах Європи, зокрема в сфері управління людськими ресурсами (HR). Цей інститут організовує регулярні конференції для керівників центральних органів виконавчої влади, на яких обговорюються питання HR-менеджменту, проводяться дослідження, спрямовані на вдосконалення управління людськими ресурсами, а також надаються рекомендації з обміну досвідом і кращими практиками [58, с. 11-12].

Особливо важливим для сучасної системи управління є управління за результатами, що є необхідним інструментом для мотивації державних службовців до продуктивної діяльності [53, с. 237-238]. Оцінка результатів є формалізованим механізмом, що забезпечує постійну і раціональну оцінку ефективності діяльності працівників. Оцінка ефективності діяльності державних службовців включає в себе вимірювання успішності їх професійної діяльності через досягнення запланованих результатів і бажаних соціальних ефектів, а також оцінку співвідношення досягнутих результатів з витраченими ресурсами.

Необхідність професіоналізації публічної служби України в умовах європейської інтеграції можна пояснити кількома важливими факторами:

1. Новий рівень економічних та соціальних відносин, що виникають внаслідок переходу до сучасної парадигми публічної служби, яка включає надання якісних управлінських послуг юридичним та фізичним особам, а також удосконалення законодавства для адаптації до стандартів ЄС.

2. Потреба у формуванні нового кадрового потенціалу, зокрема серед молодих, добре освічених управлінців, які здатні впроваджувати демократичне публічне управління, а також у розвитку механізмів службового просування для таких кадрів.

3. Впровадження принципу політичної нейтральності публічної служби, що передбачає незалежність держслужбовців від політичних впливів і забезпечує стабільність в управлінні.

4. Ефективне функціонування органів влади можливе лише за умови позитивного ставлення громадськості до державних службовців, що, в свою чергу, залежить від прозорості та справедливості їх призначень, а також якості виконуваних ними обов'язків. Система розмежування компетентностей, яка чітко визначає зв'язок між відповідальністю, компетенцією та результатами діяльності, є важливим інструментом у забезпеченні високої ефективності публічної служби [25; 29, с. 87].

Критеріями розмежування компетентностей державних службовців є сукупність вимог та характеристик, які дозволяють відрізнити різні посади в органах публічної влади. Це завдання, які кожен державний службовець має виконувати відповідно до своєї посади, що дозволяє чітко визначити рівень кваліфікації та досвід, необхідний для ефективного виконання функцій, передбачених регламентом надання публічних послуг. Таким чином, компетентність службовця проявляється через його здатність виконувати визначені завдання та показники професійної діяльності, що відповідають вимогам і нормативам, встановленим для кожної конкретної посади [25].

Управлінська компетентність, як ключовий елемент публічного

управління, включає не лише знання теоретичних аспектів управління, але й практичні навички, необхідні для ефективної роботи в умовах публічної адміністрації. Вона охоплює розуміння організаційної структури, методів управління, а також застосування сучасних технологій та методів для підбору кваліфікованого персоналу. Важливо, що для управлінців ці знання мають бути спеціалізованими, враховуючи специфіку їх професійної діяльності [38, с. 65-66; 40, с. 142-143].

Позиції В. Сороко вказують на необхідність знань державних службовців щодо технологій управління персоналом, методів професійної адаптації, а також умінь ефективно мотивувати підлеглих, підвищуючи їх активність та ефективність роботи. Це, в свою чергу, сприяє формуванню позитивної атмосфери в колективі, де кожен працює на досягнення загальної мети, що є важливою складовою управлінської компетентності [29, с. 88].

Управлінська діяльність, за визначенням Ф. Тейлора, є предметом досліджень різних наукових напрямів, таких як теорія менеджменту, організаційна теорія, соціологія та психологія праці. Ці галузі надають різноманітні підходи до розуміння сучасних управлінських процесів, а в рамках глобалізації науки формується єдина теорія, що об'єднує закономірності управління на всіх рівнях [29, с. 88]. Це підтверджує необхідність інтеграції різних наукових парадигм у процес управління публічними службами.

Для проходження відбору на державну службу кандидат має продемонструвати свою кваліфікацію та компетентність через різноманітні тестування, які перевіряють його здатність вирішувати професійні завдання та знаходити оптимальні шляхи для досягнення результатів у складних ситуаціях. Кандидат має бути готовий до ситуаційних тестів, що дозволяють оцінити його здатність до стратегічного мислення, організації роботи та вирішення проблем у реальних умовах. Від результатів таких тестів можна зробити висновки щодо готовності кандидата до реальної роботи на посаді, що є важливим індикатором його майбутньої ефективності в публічній службі [55].

Для ефективного добору кадрів на державну службу необхідно

застосовувати компетентнісний підхід, що дозволяє оцінити кандидатів за їх здатністю виконувати завдання, відповідно до типових вимог кожної посади. Такий підхід дозволяє здійснити більш чітке і об'єктивне оцінювання кандидатів на державну службу, що включає:

Завдання загального характеру, які повинні виконувати всі працівники, незалежно від спеціалізації (основні компетентності, що можуть бути набуті в процесі навчання або самоосвіти).

Завдання, характерні для всіх державних службовців, незалежно від категорії посад (загально професійні компетентності).

Специфічні завдання, які залежать від конкретної посади та спеціалізації службовця (вузькопрофесійні компетентності).

Така диференціація завдань є важливою для формування ефективної кадрової політики, що забезпечує належне виконання функцій публічної служби та відповідність кожного кандидата на посаду його професійному рівню та вимогам органу влади [35, с. 99].

Один із ефективних підходів до заповнення вакансій на державній службі полягає не в індивідуальному підборі кандидатів для кожної конкретної посади, а в комплексному комплектуванні кадрового складу, що відповідає вимогам сумісності та спрацьованості. Такий підхід дозволяє оптимізувати процес добору, забезпечуючи ефективне взаємодоповнення професійних якостей кандидатів та максимально можливу синергію між ними в межах одного органу державної влади [31, с. 377-378; 47].

Важливо, щоб будь-яка система добору персоналу була інтегрована з мотиваційною та заохочувальною системою. Це дозволяє не тільки залучити кваліфікованих фахівців, але й сприяє їх збереженню, мотивуючи до довгострокової та результативної праці. Створення системи, яка забезпечує не лише ефективний добір кадрів, але й їх постійну мотивацію та підтримку, є ключем до стабільного та продуктивного функціонування публічної адміністрації.

Підсумовуючи, можна сказати, що критеріями для розмежування

компетентностей посад державних службовців є:

1. Завдання, які виконуються на конкретній посаді, що дозволяє визначити її специфіку в порівнянні з іншими посадами в органі державної влади. Це також передбачає чітке розуміння рівня кваліфікації, досвіду та необхідних навичок для ефективної реалізації функцій.

2. Рівні кваліфікації, накопичений досвід та професійні якості, які повинні бути у працівника для виконання конкретних завдань. Вони визначають здатність службовця реалізувати послугу згідно з вимогами регламенту, що в свою чергу демонструє його компетентність у конкретній сфері публічного управління [47].

Що стосується складових процесу розмежування компетентностей для організації ефективних державно-службових відносин, то до них належать:

1. Тестування на відповідність компетентності кандидата для виконання професійних завдань, що дає змогу оцінити відповідність його знань і навичок вимогам до результатів діяльності, що визначені посадовими обов'язками.

2. Аналіз попереднього досвіду та оцінка досягнутих результатів. Це включає вивчення особистих здобутків державного службовця, а також аналіз ефективності його роботи на основі документальної бази, що фіксує відхилення від стандартних процедур надання публічних послуг.

3. Моніторинг поточної діяльності службовця, що дозволяє оцінити його здатність до адаптації та ефективного виконання обов'язків у реальних умовах роботи [28, с. 87-88].

Застосування зазначених критеріїв і підходів дозволяє не лише здійснити об'єктивний і структурований добір кадрів на державну службу, але й забезпечити високий рівень ефективності їх подальшої діяльності, що є важливою складовою для досягнення результативності та успішної роботи публічної адміністрації.

Одним з найпоширеніших підходів до оцінки результативності діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування є використання інтегральних показників, що відображають ключові соціальні та економічні

параметри функціонування цих органів. Ці показники поступово декомпонуються до рівня структурних підрозділів та окремих службовців. Вибір методів і способів побудови системи оцінки результативності є різноманітним, однак найбільш популярними є принципи «збалансованої системи показників» (Balanced Scorecard – BSC) та система «ключових показників результативності» (Key Performance Indicators – KPI). Система BSC зосереджує увагу на взаємозв'язку між різними показниками результативності для максимізації їх сукупного впливу на кінцевий ефект, тоді як KPI базується на виборі найбільш важливих показників, що прямо характеризують кінцеві результати діяльності [8, с.50; 56, с.7].

Існує два основних підходи до розробки системи KPI для організації, підрозділів та окремих співробітників: процесний та функціональний.

Процесний підхід фокусується на описі та формулюванні процесів в організації без прив'язки до конкретних показників, термінів і нормативів. Він більше підходить для загальних цілей і намірів організації, де процеси не детально вимірюються.

Функціональний підхід орієнтується на структуру організації та її посадовий склад. Відповідно до цього підходу, кожному працівникові визначаються основні напрямки діяльності, що залежать від його посадових обов'язків. Для цих функцій можна розробити KPI, які дозволяють оцінити виконання завдань і ступінь досягнення цілей. Це дозволяє забезпечити відповідність індивідуальних і командних зусиль загальним стратегічним цілям організації, що передаються з верхнього рівня на нижчий [30].

Після того як KPI визначені для кожного працівника, важливо встановити чіткі значення, яких співробітник має досягти протягом певного періоду (наприклад, місяця чи кварталу). Наприкінці цього періоду оцінюється виконана робота, порівнюючи досягнуті результати з поставленими цілями. Для кожного показника KPI розраховується індекс, що визначає відсоток виконання завдання. Якщо індекс KPI перевищує 100%, це означає перевиконання завдання, якщо ж він менший за 100%, завдання не виконано. Установлений поріг може

варіюватися в межах від 70% до 100% [30].

Аналізуючи теоретичні основи оцінки діяльності державних службовців та досвід впровадження подібних систем у зарубіжних країнах, можна виділити кілька важливих рекомендацій для розробки ефективних систем оцінки та інструментів мотивації:

Урахування думки працівників та нормативно-правових актів. Розробка КРІ має ґрунтуватися на врахуванні думок самих державних службовців, а також відповідати чинному законодавству та нормативним актам. Це дозволить визначити найбільш важливі напрямки діяльності, що включаються в посадові обов'язки, і підвищить об'єктивність оцінки.

Прозорість системи мотивації. Для забезпечення прозорості процесу нарахування стимулюючих виплат за досягнення КРІ важливо проводити регулярні роз'яснювальні заходи серед персоналу та впроваджувати пілотні проекти. Це допоможе працівникам краще розуміти критерії оцінки та мотивації [30].

Врахування обсягу та якості виконання показників. За результатами впровадження КРІ необхідно скласти реєстр відповідності обсягу стимулюючої винагороди та кількості або якості досягнутих показників. Це має враховувати специфіку трудової діяльності, зокрема особливості посад та специфічні умови виконання КРІ. Інформація про результати повинна бути представлена в доступній формі, наприклад, у табличному вигляді, для зручності співробітників [30].

Кореляція індивідуальної та організаційної ефективності. Індивідуальна або групова ефективність (наприклад, ефективність відділу чи департаменту) має бути тісно пов'язана з загальною ефективністю організації. Це дозволяє підтримувати цілісність організаційної стратегії та забезпечує координацію дій усіх підрозділів і службовців.

Розробка індикаторів для вимірювання ефективності. Для комплексного обліку результатів діяльності, що визначають розмір грошових винагород, необхідно створити додаткові індикатори, пов'язані з виконанням разових та

інших завдань, що мають тимчасовий характер. Такі індикатори дозволять краще оцінити ефективність виконання нестандартних або додаткових завдань, що виникають у процесі роботи органів державної влади [30].

Таким чином, розробка та впровадження ефективної системи КРІ для державних службовців є важливим інструментом для мотивації працівників, підвищення їх продуктивності та забезпечення досягнення стратегічних цілей організації. Для цього необхідно враховувати як індивідуальні показники, так і командні, створюючи збалансовану систему оцінки результатів роботи, яка сприятиме не лише досягненню поставлених завдань, а й розвитку внутрішньої культури державної служби.

Встановлення чітких показників ефективності та результативності для діяльності державних службовців є важливою умовою для забезпечення належного виконання їхніх обов'язків та досягнення визначених цілей органів державної влади. У процесі формування цих показників необхідно забезпечити їхню обмеженість та відповідність реальним можливостям співробітників. Зокрема, для керівників державних органів пропонується не більше 25 показників, для керівників підрозділів – не більше 10, а для інших працівників – не більше 5, щоб уникнути перевантаження і забезпечити фокус на найбільш важливих аспектах діяльності [60; 62, с.319].

Диференційований підхід до оцінки діяльності державних службовців є ключовим фактором у формуванні ефективної системи. Вибір критеріїв оцінки має враховувати різні рівні посад у державному апараті – керівників, фахівців та забезпечуючих фахівців, що дозволяє створити чітку систему оцінки відповідно до функцій кожної категорії співробітників. У цьому контексті, важливо розуміти, що методи оцінки повинні бути адаптованими до специфіки кожного конкретного органу державної влади та посадової ролі співробітників.

Одним з важливих аспектів, які впливають на ефективність роботи державних службовців, є мотивація. Оцінка мотивації є критично важливою для досягнення високих результатів, адже саме бажання досягти успіху стимулює продуктивність праці. Важливою складовою мотивації є матеріальна і моральна

підтримка, що включає не лише заробітну плату та премії, але й психологічну самореалізацію, відчуття значущості виконуваної роботи, похвалу та професійну оцінку від керівництва. Визначення цінностей і рівня задоволення працівників також сприяє формуванню позитивного робочого середовища та підвищенню загального рівня ефективності діяльності органів державної влади.

Щодо моральної мотивації, дослідження показало, що задоволеність роботою і самореалізацією була вищою в аспектах важливості та відповідальності роботи (95%) і можливості проявити ініціативу (80%), що свідчить про потребу державних службовців у відчутті впливу на процеси та здатності здійснювати зміни в межах своїх повноважень. Це підтверджує, що для досягнення високих результатів важливою є не лише матеріальна винагорода, але й можливість проявити свою компетентність і ініціативність, що безпосередньо впливає на мотивацію.

Адміністративні принципи та специфіка правової регламентації роботи державних службовців є важливою частиною їхньої діяльності. Державні службовці, на відміну від звичайних працівників, підпорядковуються особливим правовим нормам, які визначають їхню роль у державній ієрархії. Ці правила призначені не лише для захисту службовців, але й для підвищення професійних стандартів, що є особливо важливим для державної служби, де виконуються ключові функції управління та прийняття рішень на користь держави та громадян.

Таким чином, ефективність роботи державних службовців залежить від добре продуманих показників, які мають бути доступними, чіткими та сприяти досягненню як індивідуальних, так і колективних цілей. Водночас, для досягнення високих результатів необхідно забезпечити збалансовану мотивацію, яка включає як матеріальну, так і моральну підтримку, що в свою чергу сприяє розвитку професіоналізму і позитивної атмосфери в організації.

РОЗДІЛ 3

АДАПТАЦІЯ КРАЩИХ ПРАКТИК РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1 Формування етично-моралістичних характеристик державного службовця органів публічної влади

Термін «імідж» (англ. image) в перекладі означає образ або «публічне я», що відображає репутацію особистості. Імідж державного службовця визначається як уявлення широкої громадськості про риси, притаманні представникам цієї категорії працівників, і є важливим елементом сприйняття органів влади в суспільстві [33, с.40-41]. В умовах глобалізації та інтеграційних процесів конвергенція національних державних систем відбувається через два основні процеси: європеїзацію, що обумовлена впливом політичних, економічних, юридичних та культурних норм Європейського Союзу, і загальносвітовий перехід до нових управлінських підходів, зокрема в кадровій політиці. Європеїзація представляє собою результат взаємодії національних норм і інститутів країн-членів ЄС, рівень впливу яких залежить від сумісності цих норм з національними реаліями [34, с.3].

Державний службовець, втілюючи абстрактну концепцію держави, є її носієм реальної влади. Саме через представників місцевої та регіональної влади більшість громадян взаємодіє з державним апаратом, що формує перше враження про державну інституцію. Професіоналізм, компетентність і моральні якості цієї категорії працівників суттєво впливають на функціонування системи державного управління і визначають її ефективність [52, с.83-84]. У свою чергу, ефективність державної служби безпосередньо пов'язана з рівнем довіри між суспільством і владою, що залежить від образу державних службовців у свідомості громадян. Сформоване у масовій свідомості сприйняття державних службовців здатне впливати на хід реалізації державних планів і програм, прискорюючи чи сповільнюючи їх виконання.

Вивчення механізмів формування та функціонування іміджу державних службовців у контексті взаємовідносин між державою і суспільством є основою для розробки науково обґрунтованих рекомендацій з підвищення ефективності комунікацій державних органів. Важливим аспектом є створення умов для відновлення довіри до влади, що, в свою чергу, сприяє розвитку конструктивного діалогу з громадськістю [34, с.4].

У сучасних умовах державне управління потребує не лише високого рівня професіоналізму та компетентності, але й етичних та моральних якостей державних службовців, оскільки саме ці характеристики визначають ефективність і легітимність державної влади в очах громадян. Імідж державного службовця є важливим чинником формування довіри до державних інституцій, що безпосередньо впливає на стабільність суспільного порядку і розвиток демократичних процесів. У цьому контексті вивчення механізмів формування та функціонування етично-моральних характеристик державних службовців є важливим етапом у дослідженні ефективності взаємодії держави та суспільства.

1. Роль етичних і моральних характеристик у формуванні іміджу державного службовця. Імідж державного службовця є сукупністю його професійних, моральних та етичних якостей, які визначають сприйняття цієї особи як представника держави. Державний службовець, завдяки своїй діяльності, здійснює функції, які безпосередньо впливають на життя громадян, тому його поведінка повинна бути на високому етичному рівні. Високий моральний стандарт діяльності державного службовця, чесність, прозорість і відповідальність за прийняті рішення є основними характеристиками, які формують довіру до публічної влади.

Серед основних етичних вимог до державних службовців можна виділити:

- чесність – відсутність корупційних схильностей, здатність приймати неупереджені рішення;
- справедливість – забезпечення рівних умов для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального статусу чи політичних переконань.
- відповідальність – готовність нести відповідальність за прийняті рішення

і їх наслідки;

- прозорість – публічність дій державного службовця, відкритість перед громадськістю;

- патріотизм – служіння інтересам держави, дотримання національних інтересів.

Такі морально-етичні характеристики створюють основу для формування позитивного іміджу органів публічної влади, що сприяє підтримці стабільності та розвитку демократії.

2. Міжнародний досвід формування етично-моральних характеристик державних службовців. Міжнародний досвід підтверджує важливість етичних принципів для формування публічного іміджу органів влади. У багатьох країнах світу етично-моральні характеристики державних службовців є не лише невід'ємною частиною їх професійної діяльності, але й важливим елементом системи управління людськими ресурсами в державному секторі.

Наприклад, у Великій Британії діє Кодекс етики публічної служби, який включає основні етичні стандарти для державних службовців. В ньому закріплені такі принципи, як чесність, безсторонність, відповідальність та публічна служба, яка передбачає неухильне виконання службових обов'язків на користь громадян.

В Австралії функціонує система Кодексів поведінки для державних службовців, яка орієнтує їх на дотримання високих моральних стандартів у професійній діяльності. Такий підхід забезпечує високу ступінь довіри громадян до державних інститутів, оскільки державні службовці розглядаються як етичні авторитети, що безпосередньо впливають на ефективність державного управління.

У Канаді розроблена система етичних стандартів публічної служби, яка вимагає від державних службовців не лише відповідальності перед громадянами, але й високого рівня самоорганізації, етики у взаємодії з громадськістю та колегами.

Україна, враховуючи ці міжнародні практики, має потенціал для

вдосконалення етично-моральних характеристик своїх державних службовців шляхом впровадження аналогічних етичних кодексів і стандартів поведінки.

3. Шляхи формування етично-моральних характеристик в Україні. Для формування та розвитку етично-моральних характеристик державних службовців в Україні необхідно застосувати комплексний підхід, який включатиме як теоретичні, так і практичні заходи:

Розробка етичного кодексу для державних службовців, що визначатиме чіткі правила поведінки, базуючись на принципах чесності, справедливості та відповідальності.

Освітні програми та тренінги з етики публічного управління, які включатимуть питання моральних та етичних стандартів, а також вміння застосовувати ці принципи у практичній діяльності.

Інтеграція етики у процеси кадрового відбору та оцінки діяльності державних службовців, що дозволить стимулювати формування позитивного іміджу через систему мотивації та нагород.

Підвищення рівня прозорості державної служби, яке дозволить не лише забезпечити контроль з боку громадськості, а й стимулюватиме службовців до високих етичних стандартів у повсякденній діяльності.

Постійний моніторинг громадської думки щодо етичних характеристик державних службовців через соціологічні дослідження та опитування, що дозволить своєчасно коригувати політику у сфері публічного управління.

4. Вплив етично-моральних характеристик на ефективність комунікацій державних органів. Одним із важливих аспектів етичних характеристик є їхній вплив на ефективність комунікацій між державою і суспільством. В умовах сучасних соціальних викликів та високої конкуренції за увагу громадян до політичних процесів, органи публічної влади мають враховувати важливість довіри, яку можуть забезпечити лише етичні державні службовці.

Довіра до публічної влади безпосередньо залежить від того, наскільки прозоро і чесно функціонують її представники. За допомогою етичного лідерства та належної поведінки державних службовців можна створити атмосферу

взаємної поваги і співпраці між державою та громадянами, що є основою для розвитку конструктивного діалогу.

Формування етично-моральних характеристик державного службовця є важливим фактором, який сприяє не тільки розвитку позитивного іміджу державної служби, але й зміцненню довіри громадян до органів публічної влади. Враховуючи кращі міжнародні практики, Україна має можливість створити ефективну систему морально-етичних стандартів, що сприятиме підвищенню професіоналізму та відповідальності державних службовців. Таким чином, етичні принципи повинні стати не лише основою діяльності кожного державного службовця, але й визначальним фактором у процесах формування та функціонування публічної адміністрації.

Формування образу державного службовця є складним соціальним процесом, де ключову роль відіграють комунікативні механізми. Основними компонентами цього механізму є джерела соціальної інформації — державні органи, громадські організації, ЗМІ, а також канали отримання інформації (особистий досвід, міжособистісне спілкування, медіа, громадська думка). На цей процес впливають соціальні фільтри, зокрема цінності, норми, інтереси та стереотипи сприйняття, які вже існують у соціальних групах [51, с.60].

Структура образу державного службовця охоплює кілька ключових категорій: ділові якості, морально-етичні характеристики, індивідуальні риси особистості та ознаки зовнішнього вигляду. Поширені негативні стереотипи образу державного службовця включають уявлення про нього як про людину, що переслідує особисті інтереси, є зарозумілою, неефективною, некомпетентною та безвідповідальною. З іншого боку, позитивний образ включає такі характеристики, як освіченість, розумність, ерудованість, ініціативність, організованість, вимогливість, а також моральні якості, такі як патріотизм, тактовність і чуйність.

Комунікативна модель формування позитивного іміджу державного службовця складається з кількох компонентів: завдання та зміст діяльності служб із зв'язків з громадськістю, канали комунікації, структура інформаційних

потоків. Образ державного службовця є соціальним стереотипом, і його стійкість і поширеність значною мірою залежать від соціально-економічних, культурно-історичних, організаційних факторів, а також від ситуації соціальної та групової напруженості, яка може як посилювати негативне сприйняття, так і сприяти його корекції [51, с.60].

Таким чином, формування позитивного іміджу державних службовців є складним і багатофакторним процесом, який вимагає всебічного підходу, що включає не лише вдосконалення професійних якостей самих службовців, але й створення ефективної системи комунікації з громадськістю. Важливими складовими цього процесу є створення умов для розвитку довіри до органів державної влади, що є основою стабільності демократичних інститутів.

Найбільш поширений образ сучасного державного службовця, незалежно від рівня його посади в державній ієрархії, зводиться до уявлення про людину, яка, обіймаючи державну посаду, використовує своє становище для задоволення особистих інтересів. Така особа віддалена від потреб і очікувань народу, часто є багатослівною, але неефективною, оскільки обіцянки і розмови не супроводжуються конкретними діями. Крім того, державний службовець у цьому образі характеризується безвідповідальністю та зарозумілістю по відношенню до громадян [52, с.89-90].

Проте, практичні відносини громадян із державними службовцями місцевого рівня демонструють значну диференціацію образу державного службовця. У реальному житті цей образ набуває більшої кількості позитивних характеристик, зокрема щодо особистісних якостей (освічений, розумний, ерудований), ділових якостей (ініціативний, організований, вимогливий) і морально-етичних рис (патріотичний, тактовний, чуйний). Це свідчить про те, що більш персоніфіковане сприйняття державних службовців може включати як негативні, так і позитивні елементи, які, в свою чергу, формують загальний образ державної служби в очах суспільства.

Важливою складовою є й те, що для того, щоб державна служба була престижною та користувалася довірою серед громадян, необхідно вносити зміни

в законодавство і переорієнтувати роботу органів виконавчої влади. Це потребує розробки чіткої структури контролю за умовами праці державних службовців, що, у свою чергу, дозволить покращити їх діяльність і, в кінцевому підсумку, зменшити рівень негативного сприйняття цієї професії.

На сучасному етапі імідж державного службовця має величезне значення, оскільки він є невід'ємною частиною ефективності роботи державного апарату будь-якої країни. Кожен працівник державної служби виступає як офіційний представник держави, і його імідж формує враження населення про політичний курс країни та її інституції [28, с.85].

Образ державного службовця складається з трьох основних категорій, які взаємно доповнюють і взаємозалежні: персональних, соціальних і символічних характеристик. Персональні характеристики включають фізичні та психологічні особливості, тип особистості, стиль прийняття рішень [58, с.100-101]. Соціальні характеристики формуються в залежності від соціальних реалій і вимог поточного моменту, вимагаючи від службовця здатності оперативно реагувати на виклики сучасності. Символічні характеристики іміджу пов'язані з культурою управлінської праці і поведінкою державного службовця в межах соціальних і політичних норм [20].

Крім того, важливими елементами іміджу державного службовця є політичні компетенції, які включають:

1. Підвищення ефективності державного управління – глибоке розуміння актуальних проблем і ситуацій, здатність давати обґрунтовані прогнози та правильно реагувати на виклики зовнішнього середовища, а також впровадження новітніх технологій у сферу державного управління.

2. Поліпшення взаємодії держави і суспільства – здатність формувати загальнодоступні експертні мережі та ефективно працювати в публічних групах.

3. Збільшення відкритості органів державної влади – уміння залучати різні верстви населення до процесу формування політики, чути громадську думку та взаємодіяти з медіа.

4. Політико-комунікаційні компетенції – здатність створювати

різноманітні презентації, володіти методами переговорного процесу, застосовувати новітні комунікаційні технології, а також ефективно спілкуватися усно і письмово [58, с.98].

Таким чином, імідж державного службовця є багатогранною та комплексною категорією, що охоплює не лише зовнішні аспекти, але й глибші особистісні, соціальні та політичні компетенції, які сприяють покращенню функціонування державного апарату та розвитку конструктивних відносин між владою і громадянами.

Для створення позитивного іміджу державного службовця важливу роль відіграє не лише професіоналізм та етичні принципи, а й його психологічний стан, зовнішній вигляд та доречність одягу. Важливо, щоб зовнішній вигляд був охайним, доглянутим і відповідним до ситуації. Це допомагає формувати враження про високий статус служби та її представників. Таким чином, правильний одяг є одним з ключових факторів, що визначають образ державного службовця в очах громадян.

На основі вищеописаних характеристик можна скласти умовний образ ідеального державного службовця. Однак, в сучасних умовах, цей образ стає все менш поширеним, що, на нашу думку, обумовлено недостатньою увагою до формування іміджу державних службовців в Україні.

Важливим етичним критерієм для кожного державного службовця є здатність ставитися до кожної людини як до рівного, незалежно від її соціального становища. Це передбачає повагу до особистих прав і гідності кожного громадянина, а також готовність розуміти і допомагати. Державний службовець має усвідомлювати, що кожна людина, яку він обслуговує, є особистістю і має право на гідне існування. Ієрархія в органах влади не повинна ставити на друге місце особистість кожного громадянина – представника держави [66, с.5-6].

У нинішніх умовах існує потреба у формуванні нового образу державного службовця, який би відповідав вимогам часу. Цей оновлений імідж має кілька ключових аспектів. По-перше, це чітке розуміння своєї місії та мети. Державний службовець повинен усвідомлювати важливість своєї ролі і відповідальність за

долі мільйонів людей, а також мати ясне уявлення про свої завдання та способи їх виконання. Це усвідомлення повинно сприяти продуктивній, відкритій та чесній праці.

По-друге, важливим аспектом є дотримання етичних норм і принципів поведінки. Так, дотримання «золотого правила етики», що передбачає ставлення до інших так, як ти хочеш, щоб ставилися до тебе, має стати основою міжособистісних відносин не тільки між службовцями та громадянами, але й у внутрішніх взаєминах у колективі. Важливо також підтримувати відповідний зовнішній вигляд – охайний, діловий та доречний для ситуації. Використання невідповідного або епатажного одягу в робочих умовах, наприклад, спортивного одягу, є неприязним жестом до громадян і може викликати незадоволення серед населення.

По-третє, важливою складовою є створення корпоративної або організаційної культури в державній службі. Це включає формування системи цінностей, ідеалів та норм поведінки, що поширюються на всіх службовців. Культура має визначати ідентичність організації, рівень відповідальності та професіоналізму її членів.

По-четверте, слід запровадити навчання державних службовців основам формування позитивного іміджу та ефективної комунікації. Це включає не лише професійні навички, але й здатність правильно презентувати себе та взаємодіяти з громадянами.

Щодо зовнішнього середовища, важливо запровадити постійний моніторинг громадської думки про образ державних службовців і державної служби загалом. У цьому процесі важливу роль відіграє співпраця з незалежними ЗМІ, які можуть забезпечити об'єктивне висвітлення діяльності державних службовців та сприяти формуванню реалістичного образу цієї категорії працівників.

Загалом, імідж державного службовця не може будуватися лише на стереотипах. Основною метою повинно стати створення більш комплексного та багатогранного образу сучасного державного службовця, який би адекватно

відображав усі аспекти його діяльності та взаємодії з громадянами. Цей образ має включати елементи професіоналізму, етики, особистої відповідальності, а також здатність до адаптації та конструктивного діалогу з суспільством.

3.2 Зарубіжні практики впровадження моделей компетентностей на державній службі

Проблема ефективного використання людського капіталу та розкриття потенціалу працівників є важливою складовою в процесі реформування державної служби, і в цьому контексті концепція оцінки компетентностей набуває особливого значення. Замість традиційних понять «навик» і «кваліфікація», сучасний підхід акцентує увагу на широкому понятті компетентності, яке включає не лише технічні здібності, але й поведінкові характеристики працівника. Це відповідає глобальним тенденціям в управлінні людськими ресурсами, зокрема в рамках концепції New Public Management, яка перенесла бізнес-практики з приватного сектору в державний.

Модель компетентностей стала важливим інструментом в управлінні людськими ресурсами, оскільки вона дозволяє спрогнозувати вплив діяльності працівників на результативність роботи, забезпечує реалізацію стратегії організації та дозволяє ефективно вирішувати завдання. Створення такої моделі передбачає оцінку не тільки організаційної компетентності (яка визначає здатність організації досягати стратегічних результатів), а й особистісних компетентностей окремих працівників, що необхідно для реалізації загальної стратегії розвитку організації.

У процесі створення моделі компетентностей слід враховувати кілька етапів:

1. Аналіз нормативно-правових актів і посадових регламентів – це допомагає зібрати базову інформацію про функції та обов'язки державних службовців. Результатом цього етапу є створення первинної моделі компетентностей.

2. Проведення фокус-груп і інтерв'ювання працівників – на цьому етапі зібрана інформація уточнюється та розширюється, а також створюються поведінкові індикатори, що дозволяють більш точно визначити рівень компетентностей.

3. Оцінка компетентностей моделі – цей етап передбачає формалізацію та систематизацію результатів досліджень і інтеграцію їх у формати, які можна використовувати для подальшого розвитку системи управління людськими ресурсами.

Інтерес також викликає проведення компаративного аналізу практик впровадження моделей компетентностей в різних країнах, що допомагає адаптувати найбільш успішні моделі до реалій державної служби в інших країнах. Такі держави, як США, Великобританія, Австралія, Канада та Нова Зеландія, є лідерами в розвитку компетентнісних моделей на державній службі. Зокрема, в Канаді такі моделі активно використовуються в провінціях, як Альберта, Онтаріо та Саскачеван, що показує успішність цих підходів у конкретних регіонах.

Впровадження компетентнісного підходу має стратегічне значення для реформування державного апарату, оскільки це дозволяє підвищити ефективність роботи органів влади, зменшити бюрократію та зробити державну службу більш прозорою та доступною для громадян. Крім того, застосування моделей компетентностей може стати основою для розвитку персоналу, формування висококваліфікованих кадрів і підвищення довіри до інститутів влади.

Впровадження моделей компетентностей на державній службі в різних країнах має свої специфічні риси, але загалом сприяє покращенню ефективності управління, розвитку персоналу та досягненню кращих результатів.

Австралія стала однією з перших країн, де активно розвивається концепція компетентностей на державній службі, починаючи з кінця 90-х років. Від 2004 року впроваджена система Integrated Leadership System (ILS), яка складається з кількох моделей для різних рівнів державних службовців. Цікаво, що в

австралійській практиці використовується термін «capabilities» замість традиційного «competencies». ILS охоплює різні сфери, зокрема, відбір кадрів, навчання та розвиток персоналу, а також систему управління за результатами. Важливою рисою є те, що впровадження цих моделей має ієрархічний характер, що означає спочатку визначення високого рівня компетентностей, а вже потім їх деталізація для нижчих рівнів.

Бельгія, з іншого боку, зробила великий акцент на покращенні існуючих інструментів, а не на проведенні радикальних змін. З 1999 року в рамках плану Коперника був розроблений «5 + 1» competency model для федеральної державної служби, що включає п'ять кластерів загальних компетентностей і один кластер технічних. Така модель має чітку ієрархію, що дозволяє динамічно адаптувати компетентності до рівня конкретного працівника. Вона також передбачає використання поведінкових індикаторів для кожного рівня, що дає можливість оцінювати, як конкретна особа виконує свої функції на різних етапах розвитку.

Теорія кластерів є сучасним прогресивним підходом в наукових дослідженнях, і вона набула значного поширення в практиці створення моделей компетентностей. В рамках цієї теорії компетентності організуються в групи, що мають базову мету, і на основі цих груп будуються поведінкові індикатори. Такий підхід дозволяє створити шкалу, що відображає прогрес від нижчого до вищого рівня компетентностей.

Литва є прикладом посткомуністичної країни, яка також активно впроваджує моделі компетентностей на державній службі. Модель Кабінету Прем'єр-міністра Литви називається «one size fits all» і включає дев'ять кластерів компетентностей. Це значно більше, ніж у західних країнах, що свідчить про більш глибокий підхід до оцінки компетентностей та їх різноманітність.

У Великобританії велика увага приділяється безперервному професійному розвитку державних службовців. Тут було реалізовано концепцію професійного саморозвитку через навчальні плани підвищення кваліфікації. Такі програми включають в себе індивідуальний підхід до навчання, виявлення особистісних

характеристик працівників і створення індивідуальних освітніх маршрутів. Система також орієнтована на розвиток базових професійних компетентностей, управлінських навичок, командної роботи та ефективного використання часу.

Одним з важливих елементів в системі Великобританії є PSG (Professional Skills for Government), що затверджений у 2003 році. Він включає перелік компетентностей, необхідних для ефективної роботи державних службовців, таких як управління персоналом, фінансовий менеджмент, проектний менеджмент і стратегічне мислення.

Таким чином, розвиток моделей компетентностей на державній службі є важливим аспектом сучасного управління, що дозволяє не лише підвищити професіоналізм працівників, але й забезпечити ефективне управління в умовах змінюваного середовища. Застосування таких моделей у різних країнах доводить їхню універсальність та значущість для створення більш динамічних і адаптивних державних органів.

Важливе значення в державному управлінні Великобританії відводиться такій компетентності, як інформаційна компетентність, що включає в себе дослідження в галузі роботи з інформацією, а також забезпечення ефективної комунікації та інформаційної безпеки. Визначення ключових цінностей для державних службовців було закріплено в Кодексі цивільної служби Великобританії 2006 року, в якому акцентується увага на цілісності, чесності, об'єктивності та неупередженості при виконанні службових обов'язків. Водночас, варто зазначити, що в країні відсутня централізована система підготовки кадрів для державної служби, однак функціонує велика кількість курсів, семінарів і програм, що адаптуються до індивідуальних потреб державних службовців, що дозволяє забезпечити персоніфікований підхід до професійного розвитку [51, с. 211-212].

У Сполучених Штатах Америки для вищих керівників розроблено єдину модель управлінської компетентності, яка охоплює три основні складові: п'ять сфер компетентностей (керівництво змінами, управління персоналом, управління ресурсами, досягнення результатів та формування коаліцій), якості

керівника та опис ключових характеристик діяльності і поведінки керівника в контексті кваліфікаційних вимог. Модель орієнтована на оцінку здатності керівника виконувати професійні завдання через призму його особистих і професійних якостей, зокрема, вимагаючи наявності вищої освіти рівня спеціаліста або магістра для претендентів на керівні посади [68, с. 27]. Цей підхід дозволяє не лише оцінювати поточну діяльність керівників, але й сприяє розвитку їхніх професійних компетенцій.

Підвищення кваліфікації в США, відповідно до американського підходу, акцентується на самостійній роботі фахівців, що є основним елементом професійного розвитку. Система додаткової освіти в США, зокрема в контексті державного управління, є пріоритетною і спрямована на забезпечення безперервного професійного вдосконалення. Закон США «Workforce Investment Adult Education and Literacy» визначає основні напрямки державної політики в сфері освіти та підтримки професійного розвитку громадян, зокрема публічних службовців.

Для державного службовця мотивацією до підтримки і підвищення свого професійного рівня є можливість збереження заробітної плати на наступний фінансовий рік. Це досягається за умови, що службовець надасть звіт про процес безперервної освіти в межах власної самооцінки (Self-evaluation). Такий підхід сприяє формуванню відповідальності та самостійності у професійному розвитку, що є невід'ємною частиною загальної стратегії підвищення ефективності державної служби.

Безперервне підвищення кваліфікації у США стимулюється регулярними атестаціями, які є важливою складовою в системі контролю та оцінки результативності праці публічних службовців. Ці атестації не лише підтверджують рівень професійних знань і навичок, але й мотивують службовців до постійного розвитку та адаптації до змінюваних вимог і стандартів в сфері державного управління.

Аналіз досвіду зарубіжних країн свідчить про те, що ефективність підготовки державних службовців безпосередньо залежить від безперервності

навчання та його взаємозв'язку з кар'єрним зростанням. Це створює умови для сталого розвитку кадрів і забезпечує відповідність професійних компетентностей до вимог, що висуваються державними органами на різних рівнях управління. Важливою особливістю моделей компетентностей є їх структурованість: вони являють собою інтегровані системи, в яких чітко визначено набір компетентностей, поведінкових індикаторів та методів оцінки. Зазначені характеристики дозволяють стандартизувати підхід до оцінки компетенцій у державному управлінні та забезпечують їхній стратегічний розвиток.

Перехід до стратегічного управління людськими ресурсами в контексті кадрової політики включає не лише зміну традиційних систем управління персоналом, а й трансформацію процесів відбору, навчання та кар'єрного розвитку державних службовців. Такий підхід дозволяє інтегрувати моделі компетентностей у різноманітні аспекти кадрової роботи, зокрема у системи кадрового резерву, відбір кадрів та оцінку професійної діяльності службовців.

В Україні ситуація з моделями компетентностей державних службовців є менш розвиненою. Поточна система оцінки здебільшого зводиться до поєднання посадових обов'язків і вимог до особистісних якостей, що не дозволяє створити чітку й об'єктивну модель для оцінки професійних компетентностей. Відсутність такої моделі є однією з основних причин проблем у розвитку кадрового потенціалу на державній службі, оскільки немає єдиного набору критеріїв для оцінки діяльності державних органів та персоналу. Це також ускладнює ефективне управління людськими ресурсами та знижує прозорість і об'єктивність оцінки.

Розвиток і впровадження моделей компетентностей на державній службі в Україні має значний потенціал для покращення кадрової політики. Ці моделі можуть бути інтегровані в процеси відбору кадрів, оцінки знань і навичок службовців, а також сприяти створенню системи оплати за компетентністю замість традиційної оплати за результатами. Це, в свою чергу, дозволить підвищити мотивацію державних службовців і забезпечити їхній кар'єрний

розвиток на основі чітких критеріїв компетентності.

Щоб досягти цих цілей, необхідно розробити єдину модель компетентностей для державних службовців, яка б відповідала європейським стандартам. Впровадження такої моделі дозволить не лише забезпечити високий рівень іміджу державних службовців, але й підвищити ефективність функціонування державних органів. Оцінка компетентностей, у свою чергу, стане важливим інструментом для управління персоналом, надаючи можливість визначати прогрес у розвитку службовців, а також своєчасно адаптувати їхні професійні навички до нових вимог і завдань, що постають перед державним сектором.

ВИСНОВКИ

Професіоналізація державної служби та відповідність компетентностей державних службовців до їх посад має безпосередній вплив на загальний розвиток держави. Це питання є актуальним і потребує подальшої уваги, оскільки має значний потенціал для вдосконалення управлінських процесів і підвищення ефективності роботи державних органів. З огляду на проведене дослідження, можна сформулювати кілька ключових висновків.

1. У дослідженні були проаналізовані основні поняття, що стосуються публічної служби, її статусу та компетентностей державних службовців органів публічної влади. Публічна служба розглядається як важливий елемент діяльності органів виконавчої влади, що реалізує державні програми та ініціативи. Державні службовці повинні демонструвати високий рівень професіоналізму, дотримуватися принципів чесності та об'єктивності, працюючи на благо держави, а не для особистої вигоди. Правове регулювання публічної служби в Україні здійснюється через нормативно-правові акти, серед яких Конституція України, Закони «Про державну службу», «Про боротьбу з корупцією» та інші документи, що визначають механізми функціонування публічної служби.

2. Рамки професійних компетентностей державних службовців включають ряд важливих аспектів, таких як: реалізація повноважень публічного управління, виконання державних завдань, застосування державного примусу, організаційні заходи та захист прав громадян. Система компетентностей складається з трьох основних рівнів: громадянського, професійного та політичного. Громадянський рівень є базовим і визначається Конституцією та етичними нормами. Професійний рівень характеризується специфікою діяльності та кваліфікацією, тоді як політичний рівень є комплексом знань та переконань, необхідних для реалізації управлінських функцій.

4. Аналіз практик країн ЄС показав, що публічна служба повинна бути структурована таким чином, щоб її представники мали високий рівень професіоналізму, неупередженості та знання адміністративного законодавства.

Також важливим є ефективне управління трудовими ресурсами, включаючи адаптацію, модернізацію знань та навичок державних службовців, а також залежність заробітної плати від ефективності роботи. Оцінка ефективності державних службовців здійснюється через порівняння досягнутих результатів з нормативами, встановленими законодавством.

4. Визначено, що для кожної сфери діяльності державних службовців необхідно встановити чіткі критерії оцінки ефективності, зокрема через систему ключових показників результативності (КРІ). Для забезпечення об'єктивності оцінки рекомендується використовувати кілька методів і принципів, що дозволяють оцінити реальні досягнення службовців на основі конкретних результатів їх діяльності.

5. Аналіз етично-моральних характеристик державних службовців в Україні та порівняння їх з міжнародними стандартами показав, що важливими складовими позитивного образу державного службовця є не тільки професійні якості, але й моральні, етичні та індивідуальні характеристики. Важливою складовою є також інтелектуальний потенціал, організованість, вимогливість, тактовність та патріотизм.

Враховуючи досвід зарубіжних країн, можна зробити висновок, що модель компетентностей є важливим інструментом управління людськими ресурсами в публічному секторі. Модель компетентностей має включати набір критеріїв, які забезпечують успішне виконання функцій, що відповідають конкретним посадам. Українська практика наразі не має єдиного набору критеріїв для оцінки компетентностей державних службовців, що ускладнює формування чіткої моделі компетентностей. Важливо враховувати досвід таких країн, як Великобританія, Австралія та Канада, щоб створити ефективну модель для України.

У світлі наведених висновків, важливо запровадити постійний моніторинг громадської думки щодо іміджу державних службовців та публічної служби в цілому. Це можна здійснювати через соціологічні дослідження або використовуючи засоби масової інформації. Завдяки цьому державні службовці

зможуть коригувати свій образ і покращити загальний імідж державної служби.

Для позитивного розвитку публічної служби та підвищення професіоналізму державних службовців необхідно створити стабільні фінансово-економічні та матеріально-технічні умови, що забезпечують рентабельність і стабільність роботи державних органів. Важливим є також запобігання проникненню корупційних структур у державну службу, що потребує посилення контролю за процесами найму та просування кадрів. Крім того, впровадження чіткої моделі компетентностей і системи оцінки компетентностей дозволить забезпечити ефективне управління людськими ресурсами в органах державної влади.

Підсумовуючи, слід зазначити, що ефективність роботи державних органів визначається, насамперед, професіоналізмом кадрів, наявністю системи підвищення кваліфікації та набуттям нових спеціальних і управлінських знань. Висококваліфіковані та компетентні державні службовці є основою успішного функціонування демократичної держави.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Абрамов В. І. Методологія системного підходу та наукових досліджень: дослідницькі та інноваційні процеси в державній службі. Київ: КНЕУ, 2005. 178 с.
2. Авер'янов В. Виконавча влада і адміністративне право. URL: <http://uristinfo.net/adminpravo/2-2010-12-16-12-41-31.html?attempt=1> (дата звернення: 19.11.2024)
3. Авер'янов В. Дискусійні питання законодавчого регулювання державної служби в Україні. Вісник державної служби України. Вісник державної служби України. 2005. №3 С. 7-11.
4. Акімов О. О. Психологічна готовність державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції: проблеми визначення й формування. Державне управління теорія та практика. URL: <http://www/academy.gov.ua/ej3/txts/DERJAVNA%20SLUJBA/02-AKIMOV.pdf/> (дата звернення: 11.11.2024)
5. Біла О. В. Реформування державної антикорупційної політики: мета та шляхи реалізації. URL: <https://golos.kyivcity.gov.ua/content/reformuvannya-antukorupciynoi-polityky-derzhavy-meta-ta-shlyahy-realizacii.html> (дата звернення 19.10.2024)
6. Біла Л. Р., Ківалов С. В. Організація державної служби в Україні. URL: http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/11300/3805/Bila_Tiunova_Publ_slujba.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 19.10.2024)
7. Васіна А. Ю. Мельник А. Ф. Оболонський О. Ю. Державне управління. К.: Знання. 2009. 582 с.
8. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця: монографія. К.: НАДУ, 2008. 334 с.
9. Василевська Т. Е. Етика державного службовця як засіб запобігання та протидії корупції. 2011. 72 с. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/Navch_Posybniky/9fc4fff6-cce5-4afd-bf70-2e3854c59ab4.pdf (дата звернення

12.11.2024)

10. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління. URL: <http://cpk.org.ua/index.php?option=view&id=1359&catid=0&Itemid=0> (дата звернення 04.11.2024)

11. Газізов М. М. Гошовська В. А. Босак О. З. Аналіз державної політики та прийняття управлінських рішень. К.: НАДУ, 2010. 88 с.

12. Гацько А. С. Правові основи формування іміджу державного службовця. URL: <http://dSPACE.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/4064/1/16.pdf> (дата звернення: 16.10.2024)

13. Гайдученко С. Сучасні підходи до безперервного професійного навчання керівників у сфері державної служби. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-4/doc/2/03.pdf> (дата звернення 07.10.2024)

14. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні. 2009. 244 с.

15. Загороднюк С. В., Ковбасюк Ю. В., Крайнік П. І., Дейнег Х. М. Світові моделі державного управління: досвід для України. НАДУ. 2012. 612 с.

16. Задорожна С. М., Чабак Л. А. Психологічні особливості управлінської діяльності державного службовця в сучасних умовах. Чернігів: ЦППК, 2009. 14 с.

17. Карпа М. Компетенція посадових осіб місцевого самоврядування: особливості визначення. URL: [http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_01\(36\)/19.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_01(36)/19.pdf) (дата звернення 02.10.2024)

18. Ковбасюк Ю. В., Оболонський О. Ю., Серьогін С. М. Державна служба. Одеса: НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.

19. Колобов Ю. В. Державна служба як чинник забезпечення ефективності функціонування виконавчої влади в Україні. Київ. 2013. 20 с.

20. Колосок С. В. Формування іміджу установи в системі державного управління. URL: <http://www.disslib.org/zv-jazky-z-hromadskistju-u-formuvanni->

imidzhu-orhaniv-derzhavnoho-upravlinnja.html (дата звернення 09.11.2024)

21. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР.
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
(дата звернення 11.11.2024)

22. Лукіна Т. Якість професійної освіти державних службовців. Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (31 травня. 2006 р., Київ). НАДУ, 2006. Т. 1. С. 377-378.

23. Мельников О. Ф. Парадигми фахової підготовки державних службовців. URL: <http://www.disslib.org/teoria-ta-metodolohia-fakhovoyi-pidhotovky-derzhavnykh-sluzhbovtsiv.html> (дата звернення 23.10.2024)

24. Мельничук Я. Імідж державних службовців. Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. Наукова думка. 2011. №1. С. 40–41.

25. Могильний С. А. Інноваційні технології формування позитивного іміджу посадових осіб органів місцевого самоврядування. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. «Магістр». 2010. №2 (40). С. 1–8.

26. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Avtoreferat/29513e0f-df07-4ee6-baca-3813a409ea0d.pdf (дата звернення 02.10.2024)

27. Озірська С. М. Системи державної служби європейських країн: Велика Британія, Російська Федерація, Україна, Французька Республіка: науково-аналітичне дослідження. УАДУ, 1999. 168 с.

28. Оболенський О. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Вісник державної служби України. 2005. № 1. С. 25.

29. Олуйко. В. Державна служба як механізм державного управління у громадянському суспільстві. Управління сучасним містом. 2004. №7-9 (15). С. 64-70.

30. Оболенський О.Ю. Державна служба. URL:

<http://studentbooks.com.ua/content/view/1214/76/> (дата звернення 05.10.2024)

31. Петренко О. Формування інтегрованого інституту публічної служби в Україні: дис. канд. наук з держ. упр. Київ, 2008. 181 с.

32. Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. 2018. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/137/files/7df1527a-9c85-4673-a1cf-379ec5f29214.pdf> (дата звернення 02.10.2024)

33. Потьомкіна Ю. С. Теоретико-організаційні засади розмежування компетенцій державних службовців у процесі реалізації державно-службових відносин. 2015. 167 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/137/files/ef9e4e40-e462-4f8c-9776-abae3f62bbf6.pdf> (дата звернення 17.10.2024)

34. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/ed20190101> (дата звернення 24.11.2024)

35. Про затвердження методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апарату : Наказ Національного агентства з питань державної служби від 20.07.2012 р. № v0148859-12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0148859-12/ed20120720/conv> (дата звернення 14.10.2024)

36. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»: Наказ Національного агентства з питань державної служби від 06.04.2016 р. №0647. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16> (дата звернення 03.10.2024)

37. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»: Постанова Кабінету Міністрів України від 22. 07. 2016 р. № 448-2016-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%25D0%25BF> (дата звернення 03.10.2024)

38. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу: Указ Президента України від 05.03.2004 р.

№278/2004. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/278/2004> (дата звернення 10.10.2024)

39. Продаєвич О. С. Проходження державної служби в Україні: організаційно-правовий аспект : дис. канд. юрид. Наук. Одеса. 2008. 238 с.

40. Публічна служба в модерній державі: матеріали науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю державної служби України. 2018. URL: <http://ipk.edu.ua/library/vidperiod/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf> (дата звернення 13.10.2024)

41. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців. URL: www.guds.gov.ua/control/uk/publish/ (дата звернення 15.11.2024)

42. Тимошук В. П., Школик А. М. Публічна служба: зарубіжний досвід та пропозиції для України. К.: Конус. 2007. 735 с.

43. Щокін Г. В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту. URL: http://infotour.in.ua/schekin_pkm.htm (дата звернення 13.11.2024)

44. Яцюк В. А. Удосконалення підвищення кваліфікації державних службовців в Україні: організаційно-правовий аспект. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%AF%D1%86%D1%8E%D0%BA%20%D0%92.%D0%90.\\$](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%AF%D1%86%D1%8E%D0%BA%20%D0%92.%D0%90.$) (дата звернення 21.11.2024)

45. Alberta Public Service Competency Model, Government of Alberta: Corporate Human Resources. URL: <http://www.chr.alberta.ca/?file=learning/competencies/apscomp/aps-competencies> (дата звернення 01.11.2024)

46. Bird S. M. Performance indicators: good, bad, and ugly // Journal of the Royal Statistical Society. 2005. № 8. P. 12–18.

47. Bissessar A., Challenges of Competency Testing in a Divided Society,

Public Personnel Management. 2010. № 2, P. 97–115.

48. Buleca J., Mura L. Quantification of the efficiency of public administration by data envelopment analysis // *Procedia Economics and Finance*. 2014. N 15. P. 162–168.

49. Markus L., Cooper-Thomas H. and Allpress K., Confounded by Competencies: An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models, *New Zealand Journal of Psychology*. 2005 № 2, P. 3-17.

50. Matei A., Camelia G. Public Service in Romania and its Role in the Development of the Administrative Capacity // *Procedia Economics and Finance*. 2015. № 23. P. 982-985.

51. Op de Beeck S., Hondeghem A., Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration, *Public Management Institute Catholic University of Leuven, Belgium, IRSPM Confernece*. 2010. P. 67-80.