

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЦИМБАЛЮК Ілона Володимирівна

**Система оцінювання професійної
компетентності публічних службовців**

**The System for Evaluating the Professional Competence of Public
Servants**

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ПУА-41
І. В. Цимбалюк

Науковий керівник
к.е.н., доцент Л. Б. Круп'як

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

«___»_____ 2024 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ-2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ	16
2.1. Огляд існуючої системи оцінювання в Україні	16
2.2. Аналіз методів і критеріїв оцінювання діяльності публічних службовців Микулинецької селищної ради	19
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ	30
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні виклики, що постають перед державними інституціями, вимагають високого рівня професійної компетентності публічних службовців. Зміни у суспільно-економічному житті, впровадження нових технологій, потреба в ефективному управлінні ресурсами та забезпеченні якісного надання публічних послуг висувають високі вимоги до знань, навичок та професійної етики службовців.

Особливої актуальності це питання набуває в умовах воєнного стану, який впливає на всі сфери життя країни, включаючи державне управління. Воєнний стан вимагає від публічних службовців не лише високої компетентності, але й здатності швидко адаптуватися до змін, приймати відповідальні рішення в умовах невизначеності та кризи, ефективно координувати дії різних структур та забезпечувати стабільне функціонування державних органів.

В Україні питання оцінювання професійної компетентності публічних службовців набуває особливого значення в умовах реформування державної служби, інтеграції до європейського співтовариства та прагнення до підвищення ефективності публічного управління. Сучасна система оцінювання потребує вдосконалення з урахуванням міжнародного досвіду, впровадження новітніх методик та інструментів, а також адаптації до специфіки національного контексту та умов воєнного стану.

Актуальність теми дослідження також зумовлена необхідністю забезпечення високого рівня довіри громадськості до державних інституцій, що безпосередньо пов'язано з компетентністю та професіоналізмом публічних службовців. Відсутність ефективної системи оцінювання може призвести до зниження якості публічних послуг, збільшення корупційних ризиків та загострення соціальної напруги, що є неприпустимим в умовах воєнного стану.

Таким чином, дослідження системи оцінювання професійної компетентності публічних службовців є своєчасним та необхідним для забезпечення стійкого

розвитку державних інституцій, підвищення ефективності їх діяльності та задоволення потреб суспільства, особливо в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій українських авторів показує, що тема оцінювання професійної компетентності публічних службовців є надзвичайно актуальною і багатогранною. Сучасні дослідження охоплюють широкий спектр питань, від методологічних аспектів до практичних підходів і викликів, з якими стикаються вітчизняні державні інституції. Особливу увагу приділяють впровадженню новітніх технологій та адаптації систем оцінювання до умов криз, зокрема воєнного стану, що дозволяє забезпечити ефективне управління та високу якість публічних послуг.

Теоретичні аспекти управління та регулювання публічного управління розглядаються у дослідженнях вітчизняних науковців, таких як: О. Басва, М. Банчук, О. Бурлака, Ю. Вороненко, К. Круп'як, О. Любінець Г. Монастирський І. Агапов, І.Сочинська-Сибірцева, О. Дерень та ін. Проблемні аспекти управління та їх персоналом досліджувалися вітчизняними вченими: М. Весельська, (міжнародний досвід) О. Дяків, О. Лижечка, С. Липа, Л. Паламарчук, В. Сміянов, Г. Стеценко, М. Шкільняк та ін.

Серед авторів доцільно відзначити:.

Об'єктом дослідження є система оцінювання професійної компетентності публічних службовців. Це включає в себе всі процеси, інструменти, методики та нормативно-правові акти, що регулюють процедури оцінювання компетентності публічних службовців в Україні.

Предметом дослідження є специфічні аспекти та компоненти системи оцінювання професійної компетентності публічних службовців, зокрема.

Під час дослідження використовується комплекс *методів*, що забезпечують всебічний аналіз теми. Основними методами є аналіз документів та контент-аналіз для вивчення нормативно-правової бази і наукової літератури, порівняльний аналіз для виявлення ефективних моделей оцінювання у різних країнах, а також емпіричні

методи, такі як опитування та спостереження, які надають практичні дані про реалізацію оцінювання в державних установах. Метод системного аналізу допомагає дослідити систему оцінювання як цілісну структуру, враховуючи взаємозв'язки між її елементами, а моделювання дозволяє прогнозувати результати впровадження нових методик.

Мета дослідження є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінювання професійної компетентності публічних службовців в Україні з урахуванням сучасних викликів, зокрема умов воєнного стану, для підвищення ефективності державного управління та забезпечення високої якості публічних послуг.

Завдання дослідження

Визначення основних підходів до оцінювання компетентності та їх адаптація до українського контексту.

Аналіз процесу оцінювання компетентності в українських державних установах.

Виявлення проблем і недоліків в існуючій системі оцінювання на практиці.

Формулювання конкретних рекомендацій щодо вдосконалення методик та інструментів оцінювання.

Практична значущість. Практичне значення дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій та інструментів для підвищення ефективності системи оцінювання професійної компетентності публічних службовців в Україні. Ці рекомендації мають на меті поліпшити якість державного управління та забезпечити більш ефективне функціонування державних установ.

Апробація роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

Професійні компетентності публічних службовців в Україні можна поділити на кілька основних категорій, які охоплюють широкий спектр знань, навичок і особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання їхніх обов'язків. Ці категорії стають ще більш релевантними і модифікованими під час воєнного стану, коли вимоги до компетентності та готовності значно зростають.

Згідно з пунктом 5 частини першої статті 2 Закону України «Про державну службу», «професійна компетентність — це здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, проявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання завдань та обов'язків, а також для навчання, професійного та особистісного розвитку» [1].

Орієнтовний перелік професійних компетентностей публічних службовців поданий у Методичних рекомендаціях щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку), затверджених Національним агентством України з питань державної служби [2]. Орієнтовний перелік цих компетентностей для публічних службовців категорії А узагальнено на рис. 1.

Фактично усі компетентності можна поділити на три групи, які характеризують: знання, навички та особисті якості. Перша частина визначає знання, якими повинен володіти публічний службовець. До них належать знання Конституції України, законодавства України, стандартів Європейського Союзу, державної політики, прав людини, принципів державної політики цифрового розвитку, інструментів взаємодії державного органу з громадськістю тощо.

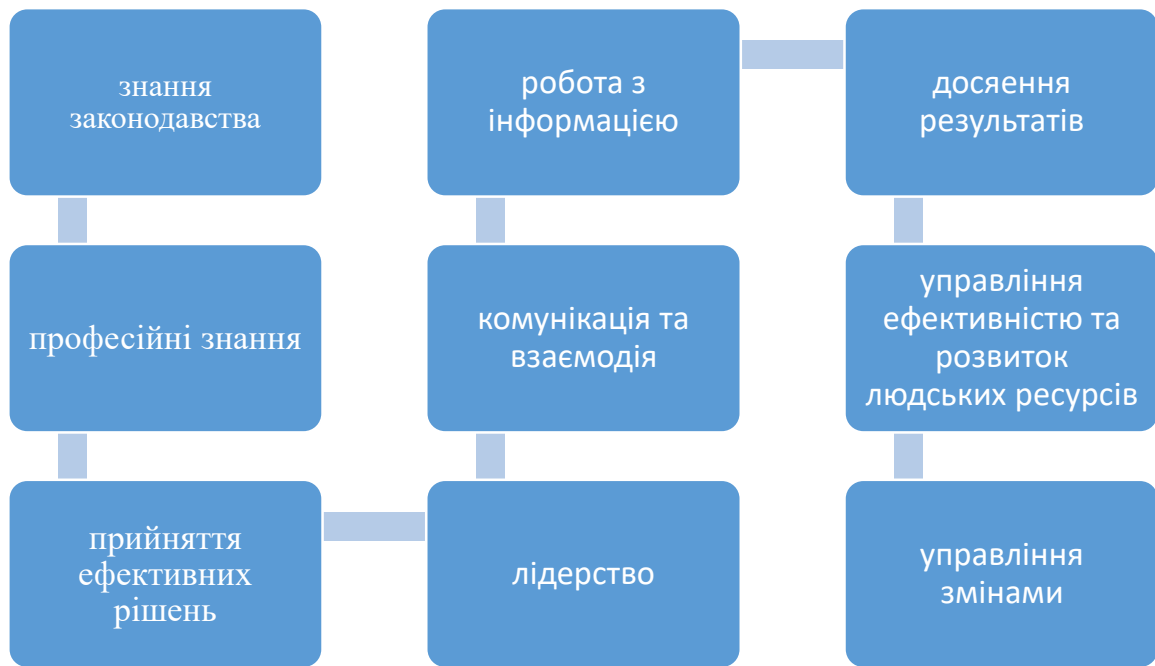


Рис. 1.1. Орієнтовний перелік професійних компетентностей державних службовців (категорія «А»)

Примітка. Складено за матеріалами [2].

Навички, якими повинен володіти публічний службовець, це вміння мотивувати до ефективної професійної діяльності, сприяти всебічному розвитку особистості, делегувати повноваження та управляти результатами діяльності, формувати ефективну організаційну культуру державної служби, своєчасно приймати виважені рішення, працювати з базами даних законодавства, в умовах електронного урядування тощо.

До особистих якостей, якими повинен володіти публічний службовець належать відповідальність, ініціативність, креативність, вміння делегувати повноваження, вміння працювати з комп'ютером тощо.

Разом з цим в умовах воєнного стану перед публічними службовцями постають нові виклики та загрози, які вимагають особливих компетентностей. До них належать стресостійкість, гнучкість, комунікація в умовах кризи, вміння надавати психологічну підтримку тощо (табл. 1.1). Ці компетентності спрямовані на те, щоб гарантувати, що публічні службовці мають необхідну кваліфікацію та компетенцію для ефективного виконання своїх обов'язків в складних умовах.

Таблиця 1.1

**Професійні компетентності публічних службовців в Україні в умовах
воєнного стану**

Компетенція	Опис
Стресостійкість	Вміння зберігати спокій та працездатність у складних та небезпечних ситуаціях.
Гнучкість	Вміння швидко адаптуватися до нових умов та змінювати свої плани роботи.
Рішучість	Вміння приймати рішення та діяти в умовах невизначеності.
Патріотизм	Відданість своїй країні та готовність до самовідданості заради її захисту.
Лідерство	Вміння вести за собою людей та мотивувати їх на роботу в складних умовах.
Командна робота	Вміння ефективно співпрацювати з іншими людьми для досягнення спільних цілей.
Комунікація в умовах кризи	Вміння чітко та лаконічно доносити інформацію до людей в умовах кризи.
Психологічна підтримка	Вміння надавати психологічну підтримку людям, які постраждали від війни.

Примітка. Складено автором

Отже, професійні компетентності публічних службовців в Україні відіграють важливу роль у забезпеченні якісного управління державними справами та реагуванні на зміни, особливо в умовах воєнного стану. Вони охоплюють широкий спектр знань, навичок та особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання обов'язків та забезпечення належного розвитку в професійній та

особистісній сферах. Додатково, в умовах воєнного стану, компетентності, такі як стресостійкість, гнучкість, комунікація в кризових ситуаціях, стають особливо значущими, оскільки вимагають від публічних службовців здатності швидко адаптуватися до змін і ефективно керувати в надзвичайних умовах. Ці компетентності сприяють забезпеченню безпеки, порядку та стабільності в громаді, а також підтримці морального духу серед населення.

Ключовим елементом управління персоналом будь-якої організації, включаючи державні установи, є система оцінки діяльності публічних службовців. Ця оцінка відіграє важливу роль у забезпеченні оптимального використання ресурсів та підвищенні якості наданих послуг. Процес оцінки включає систематичний аналіз та оцінку виконання завдань та обов'язків службовцями з метою поліпшення їхньої продуктивності та ефективності. Методи та критерії оцінки можуть варіюватися в залежності від цілей та особливостей конкретної державної установи (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Категорії та показники оцінки роботи персоналу в органах публічного управління

Категорія	Показники
Професійні компетенції	- Знання законодавства та нормативних актів
	- Володіння навичками аналітичної роботи
	- Вміння працювати з комп'ютером
	- Знання іноземних мов
Результативність роботи	- Виконання поставлених завдань та КРІ
	- Якість роботи
	- Дотримання термінів виконання роботи
	- Ініціативність та креативність
Дисципліна	- Дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку
	- Відсутність пропусків роботи без поважних причин
	- Виконання правил ділового етикету
Комунікативні навички	- Вміння спілкуватися з громадянами
	- Вміння працювати в команді
	- Вміння чітко та лаконічно висловлювати свої думки

Категорія	Показники
Особисті якості	- Відповідальність
	- Пунктуальність
	- Організованість
	- Самостійність
Мотивація	- Зацікавленість у роботі
	- Прагнення до саморозвитку
	- Бажання вчитися новому

Примітка. Складено автором

Професійна компетентність публічних службовців відіграє вирішальну роль у якості надання державних послуг. Для публічних службовців, так само як і для медичного персоналу, необхідно володіти глибокими знаннями у своїй сфері, вмінням застосовувати ці знання на практиці, а також мати розвинені навички для ефективного виконання своїх обов'язків.

Оцінка професійної компетентності публічних службовців включає аналіз рівня їх знань, навичок та вмінь, необхідних для виконання державних функцій та завдань. Для цього можуть бути використані різні методики та інструменти оцінювання, що дозволяють об'єктивно оцінити професійні здібності службовців і визначити напрямки для їх подальшого розвитку та удосконалення.

Ця оцінка може проводитися за допомогою різних методів (рис. 1.1.), таких як:

Атестація – процедура, яка дозволяє оцінити професійну компетентність медичного працівника відповідно до встановлених стандартів. Фактично «це оцінювання діяльності персоналу, яке проводиться у певний час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників на керівні посади щодо професійного навчання чи звільнення персоналу. Метою атестації є раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь» [15].



Рис. 1.1. Методи оцінки професійної компетентності публічних службовців
Примітка. Складено автором

На підставі атестації, керівник державної установи може приймати рішення щодо підвищення або зниження кваліфікаційної категорії працівника, зміни розміру заробітної плати, встановлення винагороди та вирішення питань щодо підвищення кваліфікації чи отримання нової спеціальності. Основна мета атестації полягає не в контролі результативності, а в виявленні можливостей підвищення продуктивності працівників та їхнього професійного зростання.

Опитування громадян – метод, що дозволяє оцінити задоволеність наданими державними послугами. Таке опитування може виявити, наскільки ефективно та коректно публічні службовці взаємодіють з громадянами, відповідаючи на їхні потреби та запити.

Комунікативні тести – інструменти, які вимірюють здатність публічних службовців до ефективної комунікації. Ці тести допомагають з'ясувати, наскільки добре службовці можуть передавати інформацію, вирішувати конфлікти та взаємодіяти з громадянами та колегами.

Тести на командну роботу оцінюють, наскільки добре публічні службовці можуть працювати разом з іншими членами команди для досягнення спільних цілей та вирішення завдань. Аналіз етичних порушень виявляє дотримання службовцями етичних норм та стандартів у їхній професійній діяльності.

Аналіз показників продуктивності дає змогу оцінити ефективність та результативність роботи публічних службовців. Перевірка відповідності кваліфікаційним стандартам та участь у програмах професійного розвитку є важливими для забезпечення високого рівня компетентності та постійного вдосконалення навичок публічних службовців.

Розширюючи думку про професійну компетентність у контексті діяльності публічних службовців, можна виділити наступні ключові аспекти, які мають бути оцінені:

1. *Глибокі знання у сфері державного управління.* Публічні службовці повинні мати глибокі теоретичні та практичні знання в області державного управління, права, економіки, а також специфіки сектору, у якому вони працюють. Це дозволяє їм ефективно виконувати свої обов'язки, розробляти та реалізовувати політику, а також приймати обґрунтовані рішення.

2. *Вміння застосовувати знання на практиці.* Важливо, щоб публічні службовці могли застосовувати свої знання у практичній діяльності, адаптуючи теоретичні концепції до реальних умов і викликів. Це включає здатність до критичного аналізу, розв'язання проблем та розробки ефективних стратегій і політик.

3. *Необхідні навички та вміння.* Для публічних службовців критично важливими є навички спілкування, роботи в команді, етична поведінка, а також навички професійного розвитку. Це допомагає їм ефективно взаємодіяти з колегами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами, а також підтримувати високий рівень професіоналізму.

Оцінка професійної кваліфікації державних службовців є ключовим завданням, яке сприяє підвищенню якості державного управління. Ця оцінка має бути проведена регулярно і включати аналіз надання послуг з урахуванням сучасних викликів, стандартів управлінської практики та задоволеності громадян.

Результати оцінки діяльності публічних службовців використовуються для розробки планів розвитку, програм навчання, систем мотивації та інших ініціатив з метою покращення їхньої праці та підвищення якості наданих державних послуг. Важливо відзначити, що оцінка діяльності публічних службовців охоплює як поточну, так і перспективну роботу. При аналізі поточної діяльності основний акцент робиться на виконанні службовцем своїх безпосередніх обов'язків. Перспективна оцінка включає аналіз здібностей, особистих якостей та мотивації, що дозволяє прогнозувати потенціал службовця та ефективно організовувати роботу з кадрами.

Оцінка діяльності публічних службовців є складним процесом, який вимагає використання різноманітних моделей та методів оцінки. Вибір правильної моделі та методу оцінки є ключовим для отримання точної та об'єктивної інформації про діяльність службовців, яка може бути використана для їх подальшого розвитку та удосконалення. Методи оцінки можуть бути як кількісні, так і якісні, що дозволяє всебічно оцінити різні аспекти роботи публічних службовців.

Кількісні методи в оцінці діяльності публічних службовців дають змогу вимірювати їхню роботу за допомогою чисельних показників, таких як аналіз показників продуктивності, статистика виконаних завдань, а також опитування громадської думки. Ці методи надають об'єктивну інформацію, яка може бути легко кількісно оцінена та порівняна в часі.

Якісні методи зосереджуються на словесних описах та характеристиках діяльності публічних службовців, включаючи атестації, комунікативні тести, аналіз випадків етичних порушень, та оцінку командної роботи. Вони дозволяють глибше зрозуміти якість виконання роботи, ефективність комунікації та взаємодії в команді, а також відповідність етичним стандартам.

Вибір моделі та методу оцінки залежить від поставлених завдань і цілей. Наприклад, для підвищення ефективності діяльності може бути використана модель оцінки, що базується на результативності, тоді як для розвитку професійних

навичок і компетентності - модель, що базується на процесі. Загальний досвід показує, що в державному управлінні, так само як і в галузі охорони здоров'я, існує кілька методів оцінки, які враховують особливості сфери діяльності та сприяють досягненню цілей організації й задоволенню потреб громадян. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Міжнародний досвід оцінки діяльності публічних службовців

Метод оцінки	Опис	Переваги	Недоліки
360-градусна зворотна зв'язок	Включає отримання оцінок від різних джерел, таких як керівники, підлеглі, колеги та сам працівник.	Забезпечує більш повне уявлення про роботу працівника, сприяє розвитку та здоровому співробітництву в команді.	Може бути часомірний та витратний, а також може виникнути проблема неправдивості зворотного зв'язку.
Оцінка за результатами	Процес оцінки зосереджений на досягненнях та результативності працівника в роботі.	Спрощує оцінку, орієнтована на конкретні досягнення та виконання цілей.	Може не враховувати інші важливі аспекти роботи, такі як комунікація та співпраця в команді.
Балансована система показників (Balanced Scorecard)	Включає в себе вимірювання результатів працівника в різних аспектах, таких як фінанси, клієнти, внутрішні процеси та розвиток.	Забезпечує комплексний погляд на продуктивність та вирішує завдання балансу між різними показниками.	Може бути складним у впровадженні та вимагає уважного визначення показників.
Оцінка компетентностей	Спрямована на оцінку конкретних компетентностей, необхідних для успішного виконання робочих обов'язків.	Допомагає визначити сильні та слабкі сторони працівника в конкретних областях.	Може бути менш універсальним, адже акцентується на конкретних навичках.
Метод рейтингу (Ranking Method)	Порівнює працівників один з одним на основі їхньої продуктивності, надаючи їм рейтинги.	Простий та швидкий для використання.	Може призвести до недружньої конкуренції та виникнення проблем у командній динаміці.

Примітка. Сформовано автором

Аналогічно, при оцінці діяльності публічних службовців можна використовувати таблицю для порівняння різних методів оцінки за такими критеріями, як опис, переваги та недоліки. Ці методи можуть застосовуватись як окремо, так і в комбінації для забезпечення більш глибокого та всебічного розуміння ефективності діяльності службовців. Розглянемо приклад такої таблиці:

Використання комбінованих методів оцінки дозволяє отримати більш повне уявлення про діяльність публічних службовців, виявити як їхні сильні сторони, так і потенційні напрямки для подальшого розвитку. Такий підхід сприяє не тільки вдосконаленню індивідуальної роботи кожного службовця, але й підвищенню ефективності всієї державної служби.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

Нормативно-правова база оцінювання професійної діяльності публічних службовців в Україні включає ряд законодавчих та підзаконних актів, які регулюють процес оцінки та встановлюють критерії та процедури для проведення оцінювання. Основними документами є:

1. Закон України "Про державну службу" – цей закон «визначає правові та організаційні засади функціонування державної служби, в тому числі процедури оцінки професійної діяльності держслужбовців. Він передбачає регулярне оцінювання як частину кар'єрного розвитку та основу для прийняття рішень щодо просування по службі, підвищення кваліфікації та інших аспектів роботи на державній службі» [1].

2. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку проведення атестації державних службовців" визначає основні принципи та процедури атестації для державних службовців України [2]. Цей документ призначений для покращення ефективності державної служби та забезпечення об'єктивності й прозорості при оцінці кваліфікації та професійної придатності держслужбовців.

Відповідно до постанови, атестація державних службовців проводиться з метою перевірки відповідності службовця посаді, а також оцінки його професійних знань, навичок та компетенцій. Цей процес проводиться регулярно, не рідше одного разу за три роки, щоб своєчасно виявляти потребу в підвищенні кваліфікації та професійному розвитку державних службовців..

Процедура атестації включає кілька ключових етапів. На першому етапі здійснюється збір та аналіз інформації про діяльність держслужбовця, його досягнення та результати за відповідний період. Наступним кроком є формування

атестаційної комісії, до складу якої входять керівники відповідних підрозділів, представники профспілок та інші зацікавлені особи. Атестаційна комісія проводить оцінку згідно встановлених критеріїв, що охоплюють професійні знання, ефективність виконання обов'язків, ініціативність, спроможність працювати в команді та інші важливі якості.

На основі результатів оцінки атестаційна комісія приймає рішення про відповідність держслужбовця займаній посаді, його професійний ріст або необхідність проходження додаткової підготовки. Важливо, що постанова передбачає право держслужбовця на оскарження результатів атестації у разі незгоди з ними.

Отже, Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку проведення атестації державних службовців" відіграє важливу роль у розвитку професійних кадрів державної служби, сприяючи підвищенню їхньої кваліфікації та ефективності у виконанні покладених на них обов'язків.

Накази та інструкції відповідних міністерств та відомств конкретизують процедури та методики оцінювання, враховуючи специфіку роботи відомства чи органу влади.

Закон України "Про запобігання корупції" визначає стандарти етичної поведінки та вимоги до прозорості та підзвітності в роботі публічних службовців, хоча не є безпосередньо пов'язаним із процесом оцінки професійної діяльності.

Україна, як член різних міжнародних організацій, враховує **міжнародні стандарти у сфері державної служби та адміністративного управління** при формуванні внутрішньої політики оцінювання.

Ці та інші нормативно-правові акти формують комплексну систему оцінювання діяльності публічних службовців, спрямовану на підвищення ефективності державного управління, забезпечення високого рівня професіоналізму та відповідності займаним посадам.

Аналіз системи оцінювання діяльності публічних службовців в Україні (станом на травень 2024 року) свідчить про наявність таких інструментів, як:

1. Атестація, яка проводиться щорічно для всіх публічних службовців, крім тих, які перебувають на випробувальному терміні, у декретній відпустці або тимчасово не працюють з поважних причин. Атестація включає такі складові:

- *самооцінювання.* Публічний службовець оцінює свою роботу протягом року за встановленими критеріями;

- *оцінювання керівником.* Керівник оцінює роботу публічного службовця, беручи до уваги результати самооцінювання, а також інші показники, такі як виконання посадових обов'язків, дотримання дисципліни, рівень професійної компетентності тощо;

- *тестування.* У деяких випадках (при прийомі на роботу) може проводитися тестування для оцінки знань та навичок публічного службовця;

- *співбесіда.* Комісія з атестації проводить співбесіду з публічним службовцем для обговорення результатів оцінювання та визначення його загального рівня роботи.

2. Річна оцінка проводиться для публічних службовців, які займають керівні посади. Вона охоплює визначення цілей, коли на початку року керівник та публічний службовець спільно визначають цілі, яких публічний службовець має досягти протягом року; *Моніторинг:* моніторинг прогрес публічного службовця у досягненні поставлених цілей; підведення підсумків.

3. Інші механізми. Насамперед це: дисциплінарні стягнення. У разі порушення публічним службовцем своїх посадових обов'язків до нього можуть бути застосовані дисциплінарні стягнення, такі як догана або звільнення, позаконкурсне просування.

4. Навчання та розвиток. Публічним службовцям надається можливість для проходження навчальних курсів та підвищення кваліфікації.

2. Аналіз методів і критеріїв оцінювання діяльності публічних службовців Микулинецької селищної ради

Микулинецька селищна рада, що знаходиться в смт Микулинці Тернопільського району Тернопільської області, є органом місцевого самоврядування, створеним 12 серпня 2015 року в рамках адміністративно-територіальних реформ 2015 та 2020 років. Ця рада, складена з обраних депутатів, виступає законним представником територіальної громади Микулинців, виконуючи широкий спектр функцій і повноважень місцевого самоврядування на користь громади [].

Рада відповідає за розробку та реалізацію місцевих політик, спрямованих на соціально-економічний розвиток, покращення інфраструктури та підвищення якості життя мешканців. Вона координує роботу різних підрозділів і служб, забезпечує ефективне управління місцевими ресурсами та вирішує питання місцевого значення. Крім того, Микулинецька селищна рада активно взаємодіє з громадськістю, сприяючи залученню громадян до процесу прийняття рішень та враховуючи їхні інтереси і потреби.

Рада також грає ключову роль у підтримці та розвитку місцевої інфраструктури, включаючи дороги, комунальні послуги та громадські заклади. Вона займається плануванням і реалізацією проектів, що сприяють розвитку місцевого бізнесу, залученню інвестицій та створенню нових робочих місць. Завдяки своїй діяльності, Микулинецька селищна рада забезпечує стабільний розвиток громади та підвищує добробут її мешканців.

Виконавчий комітет Микулинецької селищної ради складається з 15 членів і має апарат, що включає 9 відділів. Комітет здійснює управління справами селищної громади в Микулинцях, забезпечуючи виконання рішень селищної ради та розпоряджень селищного голови. Він також затверджує бюджет селища, контролює

його виконання, розробляє та реалізує програми розвитку, а також забезпечує соціальний захист населення.

Діяльність виконавчого комітету спрямована на всебічний розвиток селища та покращення якості життя його мешканців. В останні роки було реалізовано низку важливих проектів, таких як ремонт доріг і тротуарів, будівництво та реконструкція соціальних об'єктів, забезпечення селища питною водою, а також розвиток освіти, культури та спорту. Завдяки цим зусиллям було створено нові робочі місця, що сприяло соціально-економічному зростанню громади.

Комітет активно працює над створенням комфортних умов для проживання мешканців, сприяє залученню інвестицій та підтримці місцевого бізнесу, що забезпечує стабільний розвиток селища.

Організаційна структура Микулинецької СР представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура Микулинецької селищної ради

Примітка. Складено за [14]

Селищний голова є головною посадовою особою селищної ради, обраною на прямих виборах на п'ять років. Він відповідає за загальне керівництво діяльністю

ради та представляє її інтереси в органах влади та громадських організаціях. Голова видає розпорядження, контролює їх виконання, затверджує штатний розпис і розподіляє обов'язки серед працівників ради. Крім того, він має повноваження призначати та звільняти керівників апарату виконавчого комітету та інших працівників. До його обов'язків входить виконання інших функцій, передбачених законодавством.

Виконавчий комітет є виконавчим органом селищної ради, який формується її складом. До нього входять селищний голова, його заступники, секретар та інші члени, призначені радою. Основне завдання виконавчого комітету полягає у виконанні рішень селищної ради та розпоряджень селищного голови, а також у забезпеченні виконання бюджету. Крім цього, комітет координує роботу підрозділів та організацій, які йому підпорядковані, і виконує інші повноваження, визначені законодавством.

Апарат виконавчого комітету забезпечує організаційно-технічне обслуговування діяльності селищного голови, виконавчого комітету та селищної ради. Він складається з відділів, секторів та інших структурних підрозділів, керівники яких призначаються та звільняються селищним головою. Апарат забезпечує ефективну координацію роботи виконавчого комітету та реалізацію його функцій.

Відділи, сектори та інші структурні підрозділи виконують завдання та функції, визначені відповідними положеннями. Вони складаються з керівників та співробітників, які призначаються та звільняються селищним головою за рекомендацією керівників відповідних підрозділів. Ці структурні підрозділи виконують свої функції для забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування та розвитку селища.

Переваги такої структури включають чіткий розподіл повноважень та відповідальності між усіма рівнями влади, що сприяє ефективній координації та уникненню дублювання функцій. Гнучкість цієї структури дозволяє легко

адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зокрема шляхом створення нових структурних підрозділів. Прозорість цієї системи покращує контроль за роботою селищної ради та збільшує довіру жителів до місцевої влади.

Елементи операційних витрат під час воєнного стану в СР. Загальні витрати у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшилися на 1,546,427 грн (на 9,4%) (таблиця 2.1., рис. 2.2.). Найбільше зменшення спостерігається у матеріальних витратах, які знизилися на 2,811,946 грн. Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи збільшилися, що може свідчити про зростання зарплат або додаткові соціальні виплати. Амортизаційні витрати зазнали незначного зменшення, що може свідчити про стабільність основних фондів або менш інтенсивне використання амортизованих активів.

Таблиця 2.1.

Елементи операційних витрат Микулинецької селищної ради

	2022	2023
Витрати на оплату праці	10 015 477	10 996 630
Відрахування на соціальні заходи	1 969 393	2 297 492
Матеріальні витрати	5 109 890	2 297 944
Амортизація	923 991	880 257
разом	18 020 773	16 474 346

Примітка. Сформовано за даними []

Таким чином, загальне зменшення витрат у 2023 році порівняно з 2022 роком відбулося переважно за рахунок значного скорочення матеріальних витрат, тоді як витрати на оплату праці та соціальні відрахування зросли. Це може свідчити про зміну пріоритетів у фінансовій політиці селищної ради, акцент на забезпечення соціальних гарантій для працівників при зменшенні витрат на матеріали.

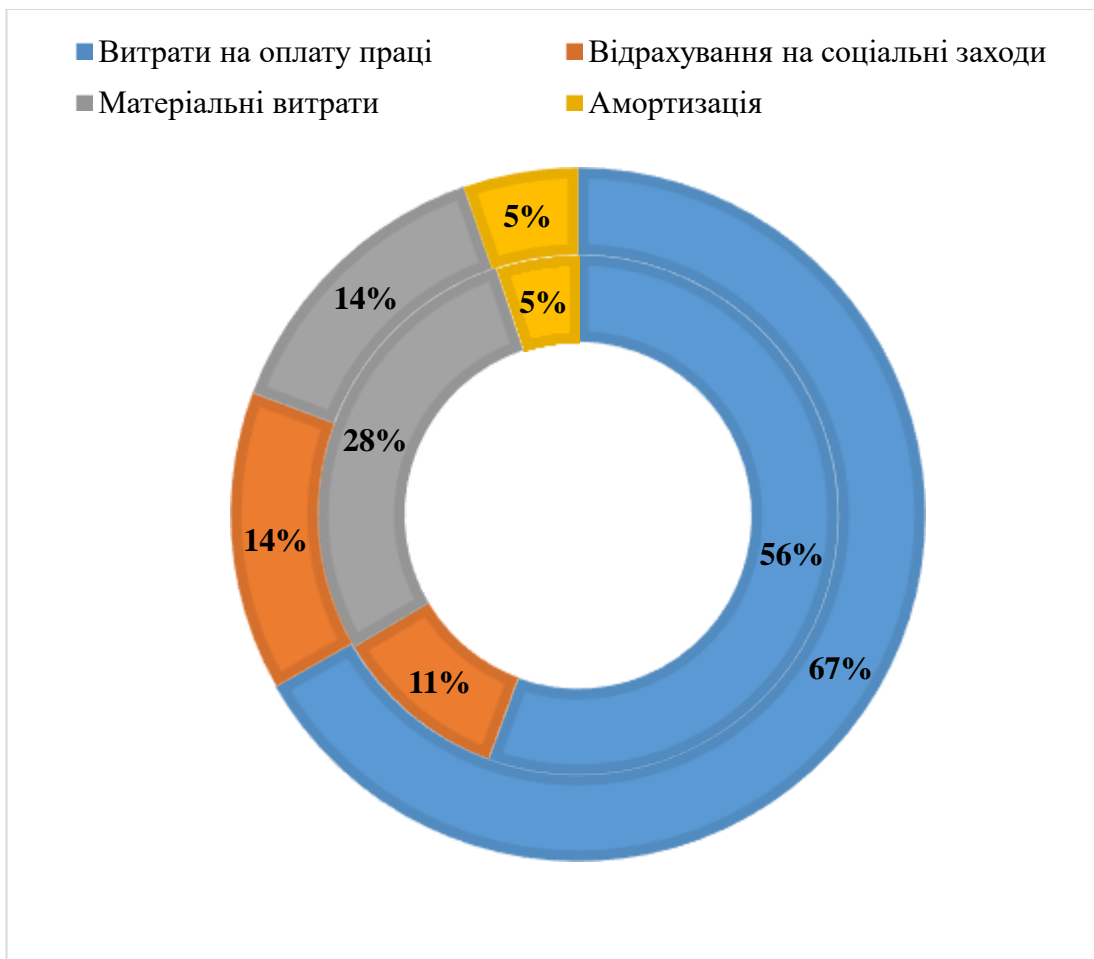


Рис. 2.2. Структура операційних витрат Микулинецької селищної ради
(внутрішнє коло – 2022 р., зовнішнє – 2023 р.)

Примітка. Сформовано за даними []

Станом на 1 січня 2024 року чисельність персоналу Микулинецької СР становила 53 особи, що на 5 осіб менше, ніж на аналогічну дату попереднього року (рис. 2.3). Скорочення штату пов'язане з викликами, спричиненими військовою агресією росії проти України та запровадженням воєнного стану. Попри ці труднощі, адміністрація продовжує активно працювати над забезпеченням ефективного функціонування ради та виконанням її завдань.

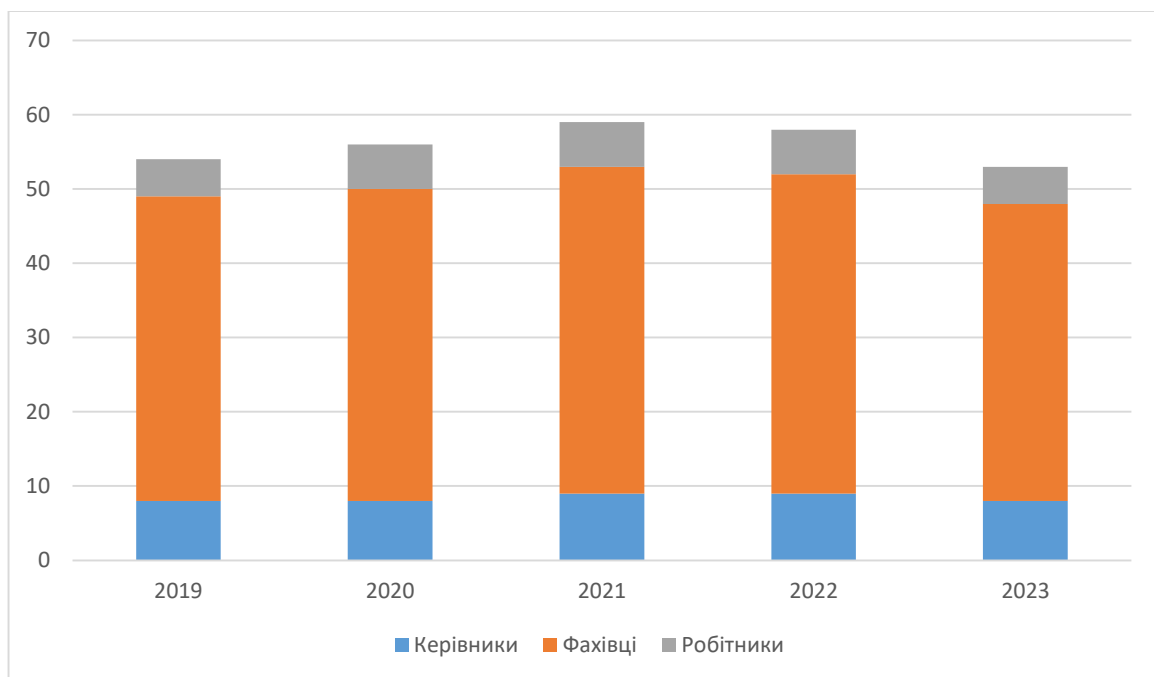


Рис. 2.3. Динаміка чисельності персоналу Микулинецької СР, на кінець відповідного року

Примітка. Сформовано за даними []

За даними на кінець 2022 та 2023 років, загальна чисельність працівників Микулинецької СР зменшилася з 58 до 53 осіб. Найбільше зменшення відбулося у вікових групах 25-34 та 35-49 років, де чисельність зменшилася на 3 і 2 особи відповідно. Водночас у віковій групі 50-59 років кількість працівників зросла на 1 особу, що підвищило відсоткову частку цієї групи до 35,8%. У вікових групах 15-24 роки та 60 років і понад чисельність працівників залишилася практично незмінною. Загалом, найбільші зміни стосувалися середнього віку працівників, тоді як чисельність наймолодших та найстарших залишалася стабільною.

У 2023 році частка працівників у віковій групі 50-59 років значно зросла до 35,8%, порівняно з 31% у 2022 році. Це свідчить про тенденцію до старіння кадрового складу, оскільки також зменшилася частка працівників у молодших вікових групах. Наприклад, у віковій групі 25-34 років чисельність знизилася з 10 до 7 осіб, що становить 13,2% у 2023 році. Відносно стабільною залишилася

чисельність працівників у найстаршій віковій групі (60 років і понад), зменшившись лише на 1 особу, що становить 17% від загальної чисельності працівників. Це підтверджує, що старша вікова структура працівників стає більш домінуючою у складі Микулинецької СР.

Таблиця 2.2

Вікова структура працівників Микулинецька селищна рада

Вікова група	Чисельність працівників на кінець року			
	2022 р.		2023 р.	
	осіб	%	осіб	%
Разом	58	100	53	100
в т. ч. 15-24 років	1	1,7%	1	1,9%
25-34 років	10	17,2%	7	13,2%
35-49 років	19	32,7%	17	32,1%
50-59 років	18	31,0%	19	35,8%
60 років і понад	10	17,2%	9	17,0%

Примітка. Складено автором за [5]

Рівень освіти персоналу Микулинецької селищної ради демонструє значну частку працівників з високою кваліфікацією. На кінець 2023 року більшість працівників мають повну вищу освіту, що свідчить про високу освітню підготовку кадрів СР (рис. 2.4). За 2023 р. кількість працівників з повною вищою освітою знизилася з 47 до 45 осіб, при цьому кількість жінок з цим рівнем освіти залишилася стабільною (35 жінок). Працівників із середньою спеціальною освітою стало менше на 2 особи (з 7 до 5), але кількість жінок у цій категорії не змінилася і становить 3 особи. Також зменшилася чисельність працівників із середньою освітою з 4 до 3 осіб, з них 1 жінка. Загалом спостерігається тенденція до зменшення чисельності працівників, особливо серед тих, хто має середню та середню спеціальну освіту. Водночас, кількість жінок у всіх категоріях освіти залишилася стабільною, що свідчить про сталість жіночого складу працівників. Таким чином, хоча загальна

чисельність працівників зменшилася, рівень освіти серед жінок залишається незмінним.

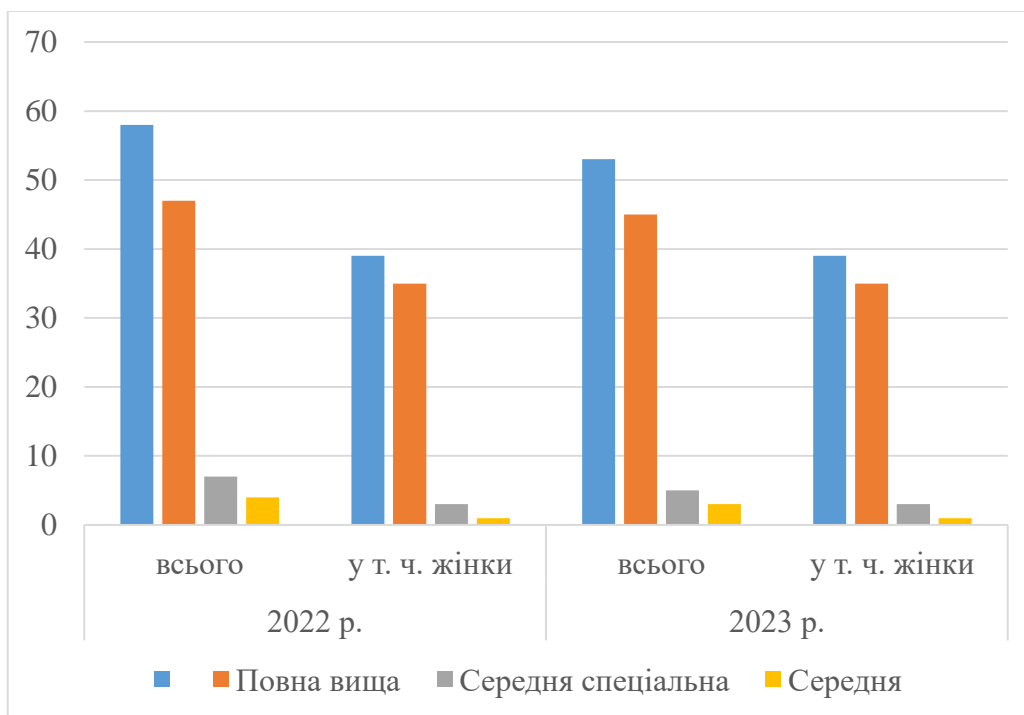


Рис. 2.4. Склад працівників Микулинецька селищна рада за рівнем освіти

Примітка. Сформовано за даними []

За 2023 р. у СР проводилася робота щодо призначення на посади посадових осіб органу місцевого самоврядування та керівників комунальних підприємств у умовах воєнного стану за спрощеною процедурою відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану». Так у 2023 р. призначено 7 посадових осіб місцевого самоврядування та 4 керівників комунальних закладів.

Новоприйняті посадові особи місцевого самоврядування попереджені про обмеження, пов'язані з прийняттям на службу в органи місцевого самоврядування та проходженням служби відповідно до Законів України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та «Про запобігання корупції».

Здійснюється обчислення стажу роботи, стажу державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, встановлюються надбавки за вислугу років,

прийняті відповідні розпорядження селищного голови. Так, у 2023 році проведено підрахунок стажу для 8 посадових осіб місцевого самоврядування та 1 службовця селищної ради.

Контролювались внесення змін до посадових інструкцій працівників селищної ради та приведення їх у відповідність до наказу Національного агентства України з питань державної служби від 07.11.2019 р. №203-19 "Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування", Наказу Міністерства праці та соціальної політики України від 29.12.2004 року №336. Проводилась методично-консультативна робота по розробці посадових інструкцій для начальників структурних підрозділів селищної ради.

Підготовлено 12 табелів обліку використання робочого часу за 2023 р. та передано у відділу бухгалтерського обліку та звітності.

Підготовлено 203 розпорядження селищного голови з кадрових питань.

Попередні роки у Микулинецькій СР проводили внутрішнє оцінювання. Зокрема у 2023 році атестацію пройшли 10 осіб (2 керівники та 8 фахівців). Її результати такі:

Результати за критеріями

1. Професійна компетентність:
 - Керівники:
 - 1 керівник отримав оцінку "Високий рівень" за глибокі знання та ефективне застосування навичок.
 - 1 керівник отримав оцінку "Достатній рівень", потребуючи подальшого навчання в окремих аспектах.
 - Фахівці:
 - 5 фахівців отримали оцінку "Високий рівень" за впевнені професійні навички.
 - 2 фахівці отримали оцінку "Достатній рівень".

- 1 фахівець отримав оцінку "Середній рівень" і буде рекомендований для додаткового навчання.

2. Результативність роботи:

○ Керівники:

- 1 керівник досяг або перевищив поставлені цілі.
- 1 керівник потребує поліпшення у плануванні та виконанні завдань.

○ Фахівці:

- 5 фахівців продемонстрували високу результативність, виконуючи завдання вчасно та якісно.

- 2 фахівці виконали більшість поставлених завдань, але потребують оптимізації робочих процесів.

- 1 фахівець потребує значних покращень у виконанні завдань.

3. Особистісні якості:

○ Керівники:

- 1 керівник отримав оцінку "Високий рівень" за ініціативність та здатність до командної роботи.

- 1 керівник отримав оцінку "Достатній рівень", потребуючи розвитку лідерських якостей.

○ Фахівці:

- 6 фахівців продемонстрували високий рівень відповідальності та командної роботи.

- 1 фахівець отримав оцінку "Достатній рівень".

- 1 фахівець отримав оцінку "Середній рівень", потребуючи розвитку комунікаційних навичок.

Висновки та рекомендації

• Підвищення по службі:

- Рекомендувати підвищення для 1 керівника та 3 фахівців, які отримали найвищі оцінки за всіма критеріями.

- Додаткове навчання:
 - Організувати тренінги та навчальні програми для 1 керівника та 4 фахівців, що отримали оцінку "Достатній" або "Середній" рівень.
- Індивідуальні плани розвитку:
 - Розробити індивідуальні плани для працівників, що потребують покращення результативності роботи та особистісних якостей.

Ці результати дозволять керівництву селищної ради краще планувати кадрову політику та сприятимуть підвищенню ефективності роботи всього колективу.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

Враховуючи умови воєнного стану, для вдосконалення системи оцінювання професійної компетентності публічних службовців в Україні необхідно врахувати такі аспекти:

1. Запровадити додаткові показники, які враховують здатність службовців ефективно працювати в умовах підвищеного ризику та невизначеності. Ці критерії повинні оцінювати вміння службовців швидко приймати ефективні рішення під час воєнного стану, зокрема їхню здатність адаптуватися до змін та забезпечувати стабільність функціонування організації.

2. Активно використовувати онлайн-платформи та інструменти для проведення оцінок і зворотного зв'язку, що дозволить забезпечити безперервність процесу оцінювання навіть в умовах воєнного стану. Важливо також запровадити системи електронного документообігу, які спрощують процеси оцінювання та знижують ризики, пов'язані з фізичною присутністю. Ці технології сприятимуть більш оперативному збору та аналізу даних, а також підвищать ефективність комунікації між службовцями та керівництвом. Це дозволить забезпечити безпеку та комфорт усіх учасників процесу.

3. Розробити навчальні програми, які включають управління кризовими ситуаціями, стрес-менеджмент та основи військового права, щоб підготувати службовців до роботи в умовах підвищеного ризику. Важливо проводити регулярні тренінги та семінари для службовців, з урахуванням нових викликів та умов роботи під час воєнного стану, забезпечуючи таким чином їхню готовність до ефективного виконання обов'язків. Ці заходи сприятимуть покращенню професійної

компетентності та адаптивності службовців, допомагаючи їм більш впевнено діяти в екстремальних ситуаціях.

4. Впровадити незалежні комісії для проведення оцінок, до складу яких входитимуть представники громадських організацій та міжнародні експерти, щоб забезпечити неупередженість і об'єктивність процесу. Крім того, слід запровадити чітку систему апеляцій для службовців, які не погоджуються з результатами оцінювання, що дозволить їм висловити свої заперечення та отримати справедливий розгляд. Такі заходи сприятимуть підвищенню довіри до системи оцінювання та покращенню її ефективності, забезпечуючи справедливе та прозоре оцінювання професійної компетентності.

5. Розробити програми соціальної підтримки для службовців та їхніх сімей, які постраждали від воєнних дій, щоб забезпечити їм належний захист і допомогу в складних обставинах. Також важливо забезпечити психологічну підтримку та реабілітацію для службовців, які працюють в умовах підвищеного стресу, допомагаючи їм справлятися з емоційними і психічними навантаженнями. Ці заходи сприятимуть збереженню здоров'я та працездатності публічних службовців, підвищуючи їхню ефективність та стійкість до викликів воєнного стану.

6. Внести зміни до кадрової політики з урахуванням умов воєнного стану, щоб забезпечити гнучкість та адаптивність процесів. Важливо розробити системи мотивації, які враховують додаткові ризики та навантаження, пов'язані з роботою в умовах підвищеної небезпеки. Ці зміни допоможуть підтримати моральний дух та ефективність роботи публічних службовців, створюючи умови для їхньої стабільної та результативної діяльності в кризових ситуаціях.

Для впровадження рекомендацій щодо покращення роботи публічних службовців Микулинецької СР, можна адаптувати зазначені заходи таким чином:

- створення програми наставництва для молодих спеціалістів. Це дозволить передати знання та досвід від досвідчених публічних службовців до новачків, а

також сприятиме кращій адаптації молодих спеціалістів до умов роботи в державній установі;

- розробка плану проведення професійних обговорень та заходів для публічних службовців. Такі заходи можуть включати семінари, конференції та тренінги, що дозволять публічним службовцям обмінюватися досвідом та підвищувати свій професійний рівень.

- розробка програми навчання публічних службовців з питань ефективної комунікації. Таке навчання може бути орієнтоване на покращення навичок спілкування з громадянами, включаючи етику спілкування, активне слухання та вибудовування довірливих стосунків;

- створення системи отримання відгуків від громадян щодо якості спілкування та наданих послуг. Це може бути реалізовано через анкети, інтерв'ю, фокус-групи або онлайн-платформи для збору відгуків.

Додаткові заходи:

- посилення навчання з організації роботи та управлінських навичок. Це дозволить підвищити ефективність управління проектами та роботою відділів;

- організація тренінгів з командної роботи та лідерства. Розвиток навичок командної взаємодії та лідерства сприятиме підвищенню загальної продуктивності та ефективності роботи державних служб;

- проведення регулярних аналізів результатів опитувань громадян для виявлення проблемних аспектів та прийняття відповідних рішень;

- вдосконалення системи мотивації для публічних службовців, що може включати визнання досягнень, надання можливостей для професійного зростання та покращення умов праці.

У квітні 2024 року Національним агентством України з питань державної служби затверджено Типовий порядок оцінювання результатів службової

діяльності службовців місцевого самоврядування¹. Оцінювання має здійснюватися поетапно: «визначення завдань і ключових показників; визначення результатів виконання завдань; затвердження висновку (крім випадків, коли жодне із визначених завдань не підлягає оцінюванню)» []. Пропонуємо наступну схему оцінювання працівників Микулинецької селищної ради відповідно до цього порядку:

1. Підготовчий етап:

- *визначення цілей*. Кожен працівник має отримати індивідуальний план з конкретними цілями на оцінюваний період, що узгоджується з цілями організації;
- *створення комісії*, яка буде відповідати за проведення оцінювання. Вона включає представників керівництва та спеціалістів з управління персоналом.

2. Період оцінювання:

- оцінювання здійснюється щорічно, зазвичай наприкінці календарного року. Працівники подають звіти про виконану роботу та досягнення.

3. Критерії оцінювання:

- *професійна компетентність*: оцінюються знання, навички та вміння, необхідні для виконання службових обов'язків;
- *результативність роботи*: вимірюється на основі досягнутих результатів, виконаних завдань та внеску в загальні цілі організації;
- *особистісні якості*: аналізуються такі характеристики, як ініціативність, відповідальність, здатність до командної роботи.

4. Проведення оцінювання:

- *самооцінка*: працівники заповнюють анкети самооцінювання;
- *оцінка керівників*: безпосередні керівники оцінюють роботу підлеглих, враховуючи їхні звіти та результати самооцінки.

¹ Типовий порядок оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.03.2024 № 51-24 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0491-24#Text>

5. Підведення підсумків:

- *обговорення результатів*: комісія з оцінювання проводить зустрічі з працівниками для обговорення результатів оцінювання, надання зворотного зв'язку та рекомендацій щодо поліпшення діяльності;

- *план розвитку*: у разі потреби розробляються індивідуальні плани професійного розвитку, що включають додаткове навчання або стажування.

6. Прийняття рішень:

- за результатами оцінювання можуть бути прийняті рішення щодо заохочення працівників, перегляду заробітної плати, підвищення по службі або необхідності додаткового навчання.

Ця процедура дозволяє систематично та об'єктивно оцінювати діяльність працівників, що сприяє підвищенню ефективності роботи територіальної громади.

ВИСНОВКИ

Професійна компетентність публічних службовців в Україні має вирішальне значення для забезпечення якісного управління державними справами, ефективного виконання завдань та обов'язків, а також належного розвитку в професійній та особистісній сферах. Крім того, вона впливає на забезпечення безпеки, порядку та стабільності в громаді, а також підтримку морального духу серед населення. В умовах воєнного стану до цих компетенцій додаються стресостійкість, гнучкість, комунікація в кризових ситуаціях та вміння надавати психологічну підтримку. Оцінка професійної компетентності публічних службовців є ключовим елементом управління персоналом, важливим інструментом для забезпечення оптимального використання ресурсів, підставою для прийняття кадрових рішень та способом стимулювання розвитку та самовдосконалення службовців. Методи оцінки можуть бути якісними (наприклад, атестації, комунікативні тести), так і кількісними (наприклад, аналіз показників продуктивності). Використання комбінованих методів оцінки дозволяє отримати більш повне уявлення про діяльність публічних службовців, виявити їхні сильні сторони та потенційні напрями для розвитку, а також сприяти вдосконаленню індивідуальної роботи та підвищенню ефективності всієї державної служби. Результати оцінки повинні використовуватися для розробки планів розвитку, програм навчання, систем мотивації та інших ініціатив з метою покращення роботи публічних службовців та підвищення якості наданих державних послуг.

Система оцінювання професійної компетентності публічних службовців в Україні має комплексну структуру, що включає атестацію, річну оцінку, дисциплінарні стягнення та навчання й розвиток.

Атестація проводиться щорічно для всіх публічних службовців, крім тих, які перебувають на випробувальному терміні, у декретній відпустці або тимчасово не працюють з поважних причин. Вона включає самооцінювання, оцінювання

керівником та тестування. Річна оцінка проводиться для публічних службовців, які займають керівні посади.

Внутрішнє оцінювання проводиться в Микулинецькій селищній раді, де атестацію в 2023 році пройшли 10 осіб (2 керівники та 8 фахівців).

Результати атестації дозволяють керівництву селищної ради краще планувати кадрову політику та сприятимуть підвищенню ефективності роботи всього колективу.

Система оцінювання професійної компетентності публічних службовців в Україні потребує вдосконалення для кращого відповіді на виклики воєнного стану. Рекомендації, представлені в третьому розділі, спрямовані на збільшення об'єктивності та прозорості процесу оцінювання за рахунок запровадження незалежних комісій та чіткої системи апеляцій, підвищення гнучкості та адаптивності системи оцінювання, забезпечення кращої підтримки публічних службовців, які постраждали від воєнних дій, та їхніх сімей, вдосконалення навичок публічних службовців для ефективної роботи в умовах воєнного стану шляхом додаткових навчальних програм та тренінгів, а також збір та аналіз відгуків від громадян щодо якості роботи публічних службовців для вдосконалення системи надання послуг. Для Микулинецької СР пропонується адаптувати загальні рекомендації з урахуванням специфіки роботи та потреб громади. Важливою складовою вдосконалення системи оцінювання є використання сучасних технологій, таких як онлайн-платформи та електронний документообіг. Запропонована схема оцінювання працівників Микулинецької СР ґрунтується на типовому порядку, затвердженому Національним агентством України з питань державної служби, та може бути доопрацьована з урахуванням особливостей роботи селищної ради. Впровадження цих змін сприятиме створенню більш прозорої, справедливої та ефективної системи оцінювання професійної компетентності публічних службовців в Україні, що, в свою чергу, призведе до кращого надання послуг громадянам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агапов І. Ю. Система оцінювання професійних компетентностей державних службовців. 2023. URL: <https://cutt.ly/fwXNLHnZ>.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. К. : Видавничий центр НУБіП України, 2020. 466 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підруч. URL: <https://westudents.com.ua>.
4. Безрук Т. Атестація посадових осіб органів місцевого самоврядування / Довідник кадровика. 2015. №4. С. 24-34.
5. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. 1. С. 59–64.
6. Волохов О., Шпиґа Ю. Атестація керівників: особливості, алгоритм, необхідні документи. Праця і закон. 2015. №1. С.27-29.
7. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*: ел. наук. фак. вид. 2017. Випуск 17. С. 556-561.
8. Долгий О., Хрущ О. Професійна компетентність і компетенції державного службовця у контексті реформування публічної служби. *Вісник національної академії прокуратури України*. № 3. 2019. С. 7-22.
9. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
10. Жиляєв І. Б., Семенченко А. І. Сучасна державна політика розвитку цифрової грамотності публічних службовців та громадян України. *Теорія та практика державного управління*. № 1. 2020. С. 68.

11. Жукавська А., Бречко О. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців. Український журнал прикладної економіки. 2.4. 2017. 27-36.

12. Задоя І. І. Атестація державних службовців – важлива складова проходження державної служби. Актуальні проблеми політики. 2014. Вип. 53. С. 296-305.

13. Звіти про діяльність Микулинецької селищної ради.

14. Конституція України: прийн. на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. № 254/96 ВР (із змінами та доповненнями). К.: ЮРІНКОН, 1996. 79с.

15. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. Посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278 с.

16. Микулинецька територіальна громада: Офіційний сайт. URL: <https://mykulynetska-gromada.gov.ua>.

17. Про державну службу: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

18. Про затвердження Порядку проведення атестації державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1922-2000-%D0%BF#Text>

19. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування: Постанови КМУ від 26 жовтня 2001 р. №1440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1440-2001-%D0%B>.

20. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14/>

21. Прохоровська С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. № 23. 2019. С. 86-90.

22. Сочинська-Сибірцева, І. М. Упровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців. *Науково-виробничий журнал: Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 4 (121). 2021. С. 50-55.

23. Типовий порядок оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.03.2024 № 51-24 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0491-24#Text>

24. Шкільняк М.М., Желюк Т.Л., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П., Попович Т.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. ТНЕУ. 2018. С.168-180.

25. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент. Тернопіль : КРОК, 2017. 252 с.