

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут публічного управління**  
**Кафедра фінансів імені С.І. Юрія**

**ФАСОВА Людмила Олександрівна**

**Механізм формування комунікативних компетентностей**  
**державних службовців**

спеціальність: 281 – Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма – Державна служба  
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
ДСПУАзм – 25  
Л.О. Фасова

---

Науковий керівник  
к.е.н., доцент, О. Т.Іващук

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ О.П. Кириленко

**ТЕРНОПІЛЬ – 2021**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ</b>	
1.1. Сутність, принципи та особливості формування державної служби	6
.....	
1.2. Державні службовці як суб'єкти державної служби	12
.....	
1.3. Формування комунікативних компетентностей державних службовців	21
.....	
Висновки до розділу 1 .....	28
<b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ</b>	
2.1. Інституційне забезпечення діяльності державної служби України	30
.....	
2.2. Оцінка формування професійних компетентностей державних службовців	37
.....	
2.3. Моніторинг професійного навчання та підвищення рівня кваліфікації державних службовців	43
.....	
Висновки до розділу	2 49
.....	
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ</b>	
3.1. Зарубіжний досвід професійного розвитку державних службовців ...	51
3.2. Напрями вдосконалення комунікативних компетентностей державних службовців .....	56

Висновки до розділу 3 .....	3
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	63
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	64
<b>ДОДАТКИ</b> .....	69
	78

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Ефективність системи державного управління залежить від рівня результативності професійної діяльності державних службовців та якості реалізації державних рішень. На сучасному етапі світ перебуває на стадії трансформації інститутів державного управління, обумовленої розвитком цифрових технологій, які є ключовим фактором, що визначає темпи економічного зростання, та відіграють вирішальну роль у підвищенні конкурентоспроможності держави. Технологічні зміни, що відбуваються, впливають на структуру вимог, що пред'являються до рівня кваліфікації державних службовців. Впровадження інноваційних технологій розширює інструментарій роботи державних службовців, що потребує їх оновлення компетентнісних профілів. Внаслідок цього виникає потреба перегляду кваліфікаційних вимог до претендентів на заміщення посад державної служби шляхом розширення переліку компетенцій.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Ключовими положеннями теоретико-методологічних засад комунікативних компетентностей державних службовців стали дослідження таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як Н. Алмазова, Т. Амблера, Ч. Сендіджа, Г. Бермана, Л. Федотова, І. Рожкової, С. Ісаєва, Н. Тихонової, О. Амосова, А. Біденко, В. Бодрова, О. Багрім, Ю. Кізілова, В. Безрука, М. Весельської, Г. Шляхтиної, О.

Олешка, Т. Мельничука, Л. Прудис, С. Григор'євої, Н. Жиденко, С. Селіванова, А. Ушакової, О. Носик та ін.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, донині ще не достатньо розроблені основні напрями формування комунікативних компетентностей державних службовців враховуючи реформаційні зміни у державній службі. Наявність вищезазначеної проблеми зумовлює необхідність та актуальність теми кваліфікаційної роботи.

**Мета та завдання кваліфікаційної роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та практичне вирішення питань ефективного формування комунікативних компетентностей державних службовців з

врахування реформи державної служби.

Для досягнення поставленої мети передбачено постановку, формулювання і розв'язання наступних наукових і практичних завдань:

- дослідити економічну сутність, принципи та особливості формування державної служби;
- розглянути роль державного службовця в функціонування державної служби;
- дослідити основні напрями формування комунікативних компетентностей державних службовців;
- проаналізувати інституційне забезпечення діяльності державної служби в Україні;
- провести оцінку формування професійних компетентностей державних службовців;
- здійснити моніторинг професійного навчання та підвищення рівня кваліфікації державних службовців;
- обґрунтувати напрями розвитку комунікативних компетентностей державних службовців в умовах реформування державної служби.

**Об'єктом дослідження** є комунікативна компетентність державних службовців.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти механізму формування та розвитку комунікативних компетентностей державних службовців.

**Методи дослідження.** Відповідно до мети і завдань кваліфікаційної роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методів: логічний, задля розкриття суті та особливостей комунікативних компетентностей державних службовців; аналізу, порівняння, синтезу з метою аналізу, оцінки та моніторингу формування та розвитку професійних компетентностей державних службовців в умовах реформування державної служби.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативні акти України що стосуються питання професійного розвитку державних службовців, статистична інформація Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), офіційні сайти органів законодавчої та виконавчої влади України, монографічні дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, інтернет джерела.

**Практичне значення роботи.** Висновки та рекомендації, сформульовані у роботі можуть бути використані в практичній роботі Управління соціального захисту населення, з метою удосконалення механізмів державної політики у сфері соціального захисту осіб похилого віку.

**Апробація результатів дослідження.** За темою дослідження опубліковано: тези, які були апробовані на Всеукраїнській науковій Інтернет-конференції «Фінансово-економічні аспекти взаємодії банківського та реального секторів» (м. Тернопіль, 19 листопада 2021 р.); тези у Збірнику наукових праць «Методологічні проблеми фінансової теорії та практики». Тернопіль: ЗУНУ, 2021.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку літературних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи складає 68 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 9 таблиць, 16 рисунків, список літературних джерел з 83 найменувань, 6 додатків.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

#### **1.1. Сутність, принципи та особливості формування державної служби**

В умовах соціальних, політичних та економічних змін необхідні комплексні дослідження розвитку державної служби, засновані на поєднанні наукових знань, методології та методики з новими управлінськими технологіями. Від того, наскільки ефективно функціонує інститут державної служби, якою мірою їм реалізуються найважливіші соціальні функції, багато в чому залежить стабільність у суспільстві і, отже, з'являються сприятливі перспективи розвитку суспільних відносин. На сучасному етапі розвитку державності склалася ситуація, за якої вдосконалення державної служби є пріоритетним у процесі реформування державного управління. Основне спрямування реформування – кардинальне підвищення ефективності та якості державної служби на користь розвитку цивільного суспільства та зміцнення держави.

Історія формування системи державної служби будь-якої держави, що динамічно розвивається – це історія її перманентного реформування, що обумовлено інтенсивністю розвитку державно-суспільних відносин та необхідністю пристосування системи управління до перетворень, що відбуваються.

На думку Д.В. Неліпи «державна служба, будучи базовим інститутом системи державного управління, який на практиці реалізує функції держави, забезпечує дотримання конституційних норм і гарантій. Від якості державної служби безпосередньо залежить і ефективність усієї системи державного управління» [38].

У відповідності до Закону України «Про державну службу» державна служба визначається «як публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави» [50].

В процесі дослідження визначено, що науковцями поняття «державна служба» трактується за різними підходами, зокрема інституційного, комплексного, щодо професійного розвитку персоналу.

Зокрема В. Авер'янов дане поняття визначає «специфіка інституту державної служби полягає у тому, що завдяки ньому забезпечується виконання покладених на всі органи державної влади функцій, прав і обов'язків» [1].

На думку Г. Атаманчука «державна служба визначається як практична та професійна участь громадян у здійсненні цілей і функцій держави через виконання обов'язків і повноважень на посаді, що визначена в конкретному державному органі» [5, с.113].

У комплексі подає визначення О. Оболенський розглядаючи «державну службу як комплекс організаційного, економічного, правового, культурного інститутів» [40].

Науковцем визначено, що «з організаційного погляду державна служба – це діяльність спеціально створених органів державної влади, що має певний адміністративний зміст і особливий предмет і здійснюється у визначених організаційно-правових формах»; «з економічного погляду – державна служба

розглядається як суб'єкт виконавчо-розпорядчої діяльності, що виконує функції організації та спрямування ресурсних потоків: фінансових, матеріальних, інформаційних, інтелектуальних, кадрових» [40].

Щодо трактування даного поняття з юридичної точки зору науковцем зазначається, що «з правового погляду – інститут державної служби розглядається юридично вихідним засобом у системі побудови державності, оскільки він поєднує правову базу, яка використовується в щоденній 33 практиці органів державної влади» [40].

Відповідно до кваліфікаційно-професійного підходу В. Колпаков «визначає державну службу як професійну діяльність осіб, що займають посади в державних органах та їх апараті та виконують завдання і функції держави, за що їм виплачується заробітна плата із державного бюджету, а інститут державної служби продовжує і завершує організаційне оформлення державного механізму, і, найголовніше, робить його здатним вирішувати будь-які питання галузі державного управління» [32].

Окрім вище зазначених трактувань поняття вченими, Ю. Старілов також притримується думки щодо визначення у комплексі, зокрема «державна служба – це правова категорія, що визначає нормативно-правове врегулювання державнослужбових відносин, у процесі реалізації яких досягається та/або забезпечується практичне виконання завдань і функцій держави, віднесених до компетенції певного органу влади, а також тих, що регламентують права, службові обов'язки, повноваження, обмеження, заборони, стимулювання, відповідальність службовців, проходження державної служби, порядок виконання та припинення державнослужбових відносин» [66].

На думку С. Дубенка «державну службу потрібно визначати на основі таких підходів, як процесуальний, структурний, організаційний, інституціональний, соціальний. Державна служба виступає як системне явище» [16, с.18].



Окрім поданих трактувань, в науковому середовищі виділяють інститут проходження державної служби, який є основним елементом державної служби.

На думку В. Черепанова і В. Іванова «проходження державної служби – це система правових, організаційних і соціальних заходів, що визначають порядок, процедуру, зміст і основні етапи проходження служби; це комплекс відносин, що виникають між державою і державними службовцями в процесі здійснення державнослужбових відносин; це, нарешті, певні технології проходження служби» [79, с. 152].

Більш ширше визначення даного поняття подають П. Павленченко і А. Кірмач, зазначаючи, що «проходження державної служби слід розглядати в широкому розумінні та включати до нього такі стадії, як: прийняття на державну службу, просування по державній службі (службову кар'єру) та припинення державної служби [30; 46].

Існують й інші підходи до визначення проходження публічної служби.

Т. Кагановська визначає «проходження державної служби як складову функціональної структури кадрового забезпечення державної служби, тобто, на її думку проходження служби – це адаптація кадрів; оцінювання оплати праці й мотивації кадрів, соціальне забезпечення кадрів; використання потенціалу людських ресурсів; робота з резервом; забезпечення службового просування кадрів; оцінка (контроль) кадрів; зміцнення законності та службової дисципліни в діяльності кадрів (виховання кадрів); професійна підготовка та підвищення кваліфікації кадрів» [24].

Таким чином, поняття проходження державної служби слід трактувати як систему правових, організаційних і соціальних заходів, що визначають порядок, процедуру, зміст і основні етапи проходження державної служби, а також комплекс відносин, що виникають між державою і державними службовцями в процесі здійснення державно-службових відносин і мають певні особливості в період здійснення адміністративної реформи, пов'язані з модернізацією

системи державної служби, трансформацією й оптимізацією органів державної влади та змінами нормативно-правової основи їх діяльності.

Залежно від спрямованості державна служба поділяється на декілька видів, поданих на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Види державної служби**

Примітка. Складено автором.

Загалом, державна служба полягає у формування та реалізації заходів щодо виконання функцій та завдань державного спрямування, тобто це ті повноваженні якими наділені державні установи, адміністрації та інші органи публічної влади.

Проходження державної служби здійснюється на основі принципів, які закріплюються законодавчими актами, а також формуються на основі міжнародних стандартів.

У Законі України «Про державну службу» виділено наступні принципи: «верховенства права, законності, професіоналізму, патріотизму, доброчесності, ефективності, забезпечення рівного доступу до державної служби, політичної неупередженості, прозорості, стабільності» [50] (табл. 1.1).

**Таблиця 1.1**

**Характеристика принципів державної служби**

Принципи	Характеристика
Верховенства права	забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та спрямованість діяльності державного службовця під час виконання завдань і функцій держави;
Законності	обов'язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;
Професіоналізму	компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону;
Патріотизму	відданість та вірне служіння Українському народові;
Доброчесності	спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень;
Ефективності	раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики;
Забезпечення рівного доступу до державної служби	заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження;
Політичної неупередженості	недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків;
Прозорості	відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України;

Продовження табл. 1.1	
Стабільності	призначення державних службовців безстроково, крім випадків, визначених законом, незалежність персонального складу державної служби від змін політичного керівництва держави та державних органів.

Примітка. Сформовано актором на основі [50].

Принципи державної служби вказують на основні риси, сутнісні характеристики, найважливіший зміст та значення самої державної служби. Принципи державної служби ґрунтуються на вимогах, які: обов'язкові всім особам та організаціям, які мають відношення до державної служби; поширюються на всі види державної служби та є загальними в рамках

державної служби; охоплюють усі організаційні, правові та інші сторони, з яких складається державна служба.

Усі принципи державної служби можна згрупувати на дві групи, зокрема:

1) конституційні принципи (наприклад, принцип верховенства права, законності);

2) організаційно-функціональні принципи, визначені у спеціальних законодавчих та інших нормативних актах про державну службу, що визначають спеціальні відносини державно-службового характеру (наприклад, принцип професіоналізму та компетентності державних службовців; принцип прозорості; принцип стабільності кадрів державних службовців у державних органах).

Принципи державної служби мають об'єктивно відображати сутність державної служби, її характерні риси. Дотримання принципів державної служби – запорука ефективної діяльності державного апарату.

Державна служба як складний організаційно-правовий інститут містить дві складові: формування служби (її організація) та службову діяльність з реалізації кожним службовцем доручених йому державних повноважень.

Формування служби охоплює вирішення таких питань, як встановлення посадових найменувань та повноважень з кожної посади, вироблення правил надходження на службу, проходження та підвищення по службі, підготовка кадрів та підвищення кваліфікації, застосування заходів заохочення та відповідальності та ряд ін. Друга складова державної служби у її змісті – це практична діяльність державних службовців щодо реалізації доручених їм повноважень, державних органів, осіб, які займають державні посади.

Законом України «Про державну службу» державна служба повинна виконувати наступні завдання: «аналіз державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування; забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів; забезпечення надання

доступних і якісних адміністративних послуг; здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства; управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням; управління персоналом державних органів; реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством» [50].

Таким чином, в умовах реформування державного управління державна служба повинна сформувати позитивний імідж, що забезпечить налагодження довірчих відносин між громадськістю та державними органами; підвищення ефективності державного управління; залучення молодих кваліфікованих спеціалістів до органів державної влади.

## **1.2. Державні службовці як суб'єкти державної служби**

Особливості праці державного службовця визначаються специфікою самої державної служби, яка виступає передусім як соціально-правовий інститут, який встановлюється людьми з метою організації життя суспільства, вона є технологією державної влади та сполучною ланкою між державою та її громадянами.

Людський фактор у державній управлінській діяльності є одним з визначальних, оскільки у результаті будь-яку функцію управління виконують конкретні люди. Діяльність державного службовця має бути ініціативною та творчою при реалізації службових цілей та завдань. Відповідно, прояв ініціативи допустимий лише на користь служіння суспільству та державі, як легітимна діяльність у межах дії службових обов'язків.

Основні відмінності роботи державного службовця від праці працівника комерційного підприємства подано у табл. 1.2.

### **Таблиця 1.2**

#### **Відмінності роботи державного службовця від праці працівника комерційного підприємства**

Критерії	Службовці	
	державні	комерційних організацій
Якість виконуваних робіт	Не створюють безпосередньо матеріальних цінностей, але водночас забезпечують умови їхнього нормального виробництва. Кожен держслужбовець є допоміжною частиною для виробництва матеріальних благ	Їм властива свобода пошуку та заохочення ініціативи, відсутність бюрократизму при вирішенні організаційно-управлінських питань
Здатність до змін у зовнішньому середовищі	Предметом праці є інформація, яка в той же час виступає і засобом впливу на керівників	Готовність до ризику, прискорена апробація прогресивних рішень
Права	Всі державні службовці впливають на людей за допомогою інформації, що виходить від них, одягненої у форму актів, постанов, наказів, законів та інших документів, обов'язкових для виконання відповідними групами приватних осіб чи організацій. Особливість полягає в тому, що ці права не можуть бути використані у власних цілях	Можливість гнучко реагувати на зовнішні зміни, швидко пристосовуватися до мінливих економічних вимог та ситуацій
Професійні знання	Займають посади у державних сферах, отже, працюють у державних інтересах, виконуючи волю тих державних органів, які оплачують їхню працю	Ширше залучають працю найманих працівників, сумісників, працівників, зайнятих неповний робочий день
Відповідальність	Діють від імені держави або державного органу з усіма наслідками, що випливають	Властивий свій стереотип поведінки, заснований на цінностях, стимулах та неформальних відносинах колективного характеру, які наближають кожного працівника до кінцевого результату його трудової діяльності

Примітка. Складено автором.

Професійна діяльність державних службовців, з одного боку, залежить від об'єктивних суспільно-політичних, економічних умов, а з іншого – від способів реалізації «внутрішніх характеристик особистості» в нових формах та засобах управління.

Діяльність державного службовця має бути ініціативною та творчою при реалізації службових цілей та завдань. Ефективна робота державного апарату багато в чому визначається професіоналізмом та компетентністю персоналу. Саме вони беруть пряму участь у розробці різних аспектів державної політики. Зрештою від них великою мірою залежить адміністративний потенціал держави, тобто здатність висувати ясні цілі та встановлювати чіткі пріоритети, а також домагатися їх здійснення. Державна служба є найважливішим механізмом державного управління, а зайняті у ній працівники забезпечують виконання завдань та функцій органів державної влади.

Законом України «Про державну службу» визначено, що «державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби» [50].

Для державного службовця властива низка властивих ознак, зокрема:

- 1) наявність рис, які, з одного боку, визначали б її сутність, а з іншого – не були притаманні іншим професіям;
- 2) наявність особливої професійної культури, основою якої є сукупність нормативних (зазвичай неформальних) засад виконання професійних дій;
- 3) наявність механізмів професійної соціалізації, що передбачає як освоєння засобів професійної діяльності, так і залучення до професійної культури;
- 4) відчуття приналежності до професії як до певної соціальної спільності (внутрішня корпоративність) та одночасно сприйняття іншими членами товариства носіїв професії як виконавців особливої соціальної функції (зовнішня корпоративність).

На сьогоднішній день однією з центральних у реалізації державної кадрової політики стала проблема професійного розвитку кадрів апарату державного управління, забезпечення їхнього професійного зростання, кар'єрного просування. Для ефективного виконання більш складних функцій у системі державного управління необхідно набувати додаткових до наявних спеціальних знань та навичок, якісне вдосконалення професійних здібностей державних цивільних службовців для подальшого професійного розвитку.

Відповідно до нормативно-правових актів в органах державної служби виділяють три групи осіб, які належать по статусу до державних службовців:

Відповідно до законів про державну службу в органах державної влади визначаються три групи осіб, які називаються службовцями:

1) особи, які обіймають державні посади: депутати, президент, губернатори, судді, керівники державних органів. Перелік осіб, які обіймають державні посади, встановлює Президент. Ці особи – службовці, але не державні службовці, їх правовий статус встановлено не законами про державну службу, а іншим законодавством: про депутатів, про суддів;

2) особи, які обіймають посади державної служби та перебувають, на державній службі, тобто, державні службовці, а займані ними посади називаються: державні посади державної служби;

3) службовці, які забезпечують діяльність органу влади: коменданти, охорона, господарські працівники, вони на службі у держави (оплата, режим), але не державні службовці. Їхній статус, як і багатьох службовців державних підприємств та установ, закріплюється у трудовому законодавстві.

З метою забезпечення державної служби державними службовцями здійснюється формування кадрового складу. Формування кадрового складу державної служби, розглядається як процес створення професійно підготовленого апарату державних службовців, що забезпечує ефективність державного управління.

Пріоритетними напрямками формування кадрового складу державної служби визначено:

– професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації та стажування відповідно до програм професійного розвитку державних службовців;

– сприяння посадовому зростанню державних службовців на конкурсній основі;

- ротація державних службовців;

- формування кадрового резерву на конкурсній основі та її ефективне використання;

- оцінка результатів професійної службової діяльності цивільних службовців через проведення атестації або кваліфікаційного іспиту;



- застосування сучасних кадрових технологій при вступі на державну службу та її проходження.

Елементами механізму формування кадрового складу є:

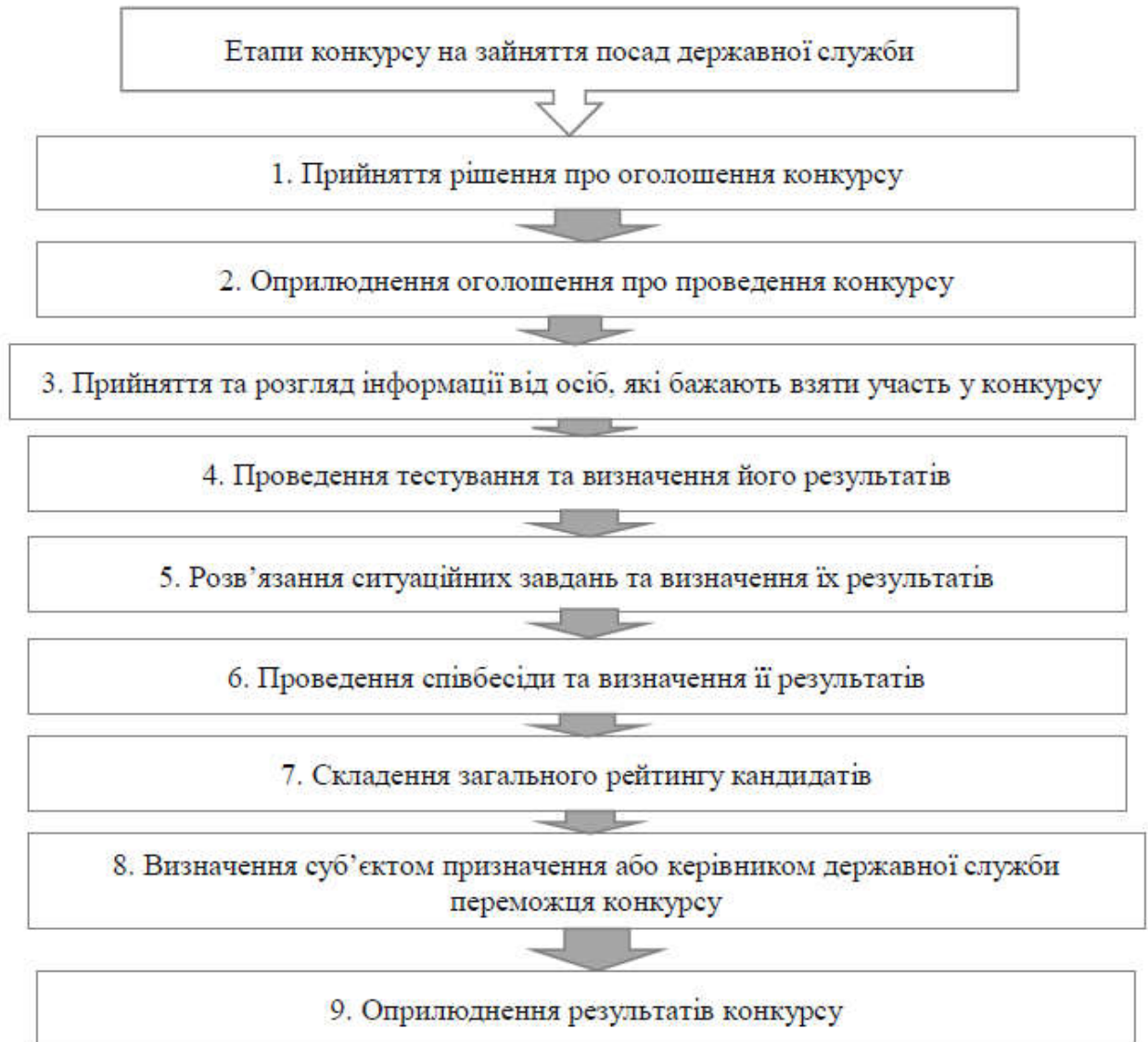
- правові норми, що регулюють процедуру формування кадрового складу, закріплюють принципи та основні напрямки формування кадрового складу, що регламентують порядок реалізації окремих етапів даної процедури (етапи конкурсного відбору, атестації, перепідготовки та підвищення кваліфікації);

- система державних органів, підрозділів державних органів, функції яких входить у забезпечення реалізації кадрових процедур, що є елементами процедури формування кадрового складу, а також система правових норм, які забезпечують регулювання діяльності цих органів;

- безпосередньо діяльність із формування кадрового складу у системі державної служби.

Формування кадрового складу здійснюється на основі проведення конкурсу, який регламентується Законом України «Про державну службу» та «Порядком проведення конкурсу на зайняття посад державної служби». Конкурсний відбір складається з етапів, які подано на рис. 1.2.

У результаті успішного проходження конкурсного відбору між кандидатом та представником наймача укладається контракт, що містить права та обов'язки сторін. Контракт укладається у письмовій формі та у двох примірниках. Службові контракти можуть бути укладені на певний (терміновий) і невизначений термін. У процесі реалізації професійної діяльності державний службовець зобов'язаний керуватися посадовими положеннями.



**Рис. 1.2. Етапи конкурсного відбору кандидатів на зайняття посади державної служби**

Примітка. Складено на основі [50; 52].

Залежно від займаної посади виділяють категорії посад державної служби. Поділ категорій посад державної служби здійснюється залежно від наділених повноважень, завдань та відповідальності державних службовців, а також рівня кваліфікацій та професійних здібностей (табл. 1.3).

**Таблиця 1.3**

**Категорії посад державної служби**

Категорія	Посади
категорія «А» (вищий корпус державної служби)	<p>Керівника Апарату Верховної Ради України та його заступників; керівника апарату (секретаріату) постійно діючого допоміжного органу, утвореного Президентом України;</p> <p>Державного секретаря Кабінету Міністрів України та його заступників, державних секретарів міністерств;</p> <p>керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, та їх заступників;</p> <p>керівників апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів та їх заступників, керівників секретаріатів Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та їх заступників, Голови Державної судової адміністрації України та його заступників;</p> <p>керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та їх заступників;</p>
категорія «Б»	<p>керівників та заступників керівників державних органів, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення;</p> <p>керівників державної служби у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення;</p> <p>керівників та заступників керівників структурних підрозділів державних органів незалежно від рівня юрисдикції таких державних органів;</p>
категорія «В»	інші посади державної служби, не віднесені до категорій «А» і «Б».

Примітка. Складено на основі [50; 52].

У відповідно до Закону України «Про державну службу» державним службовцям присвоюється ранг (рис. 1.3).

Відповідно до Закону України «Про державну службу» державні службовці зобов'язані: «дотримуватися Конституції та законів України, діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України; дотримуватися принципів державної служби та правил етичної поведінки; забезпечувати в межах наданих повноважень ефективне виконання завдань і функцій державних органів; постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та удосконалювати організацію службової діяльності» [50].



**Рис. 1.3. Порядок присвоєння рангів державним службовцям**

Примітка. Складено автором на основі [50].

Формування кадрового складу державної служби здійснюється на основі принципів серед яких слід виділити:

- принцип обліку заслуг та ділових якостей при призначенні на посаду;
- принцип удосконалення професійної майстерності державних службовців.

Призначення на посаду з урахуванням заслуг службовця у професійній службовій діяльності та ділових якостей є ключовою вимогою формування ефективного кадрового складу державної служби.

Зміст цього принципу включає наявність певних заслуг службовця в професійній сфері як фахівця певного напрямку діяльності та в особистісній сфері – як людину з відповідними діловими якостями.

В основі ухвалення рішення про призначення особи на посаду мають бути,

по-перше, його заслуги у професійному середовищі, які (як за кількістю, так і за якістю) безпосередньо впливають на вибір посади, та визначення відповідності особи встановленим кваліфікаційним вимогам, по-друге, її ділові якості, які стосуються вже розряду особистісних характеристик.

Цей принцип є важливою вимогою щодо призначення особи на посаду державної служби як на конкурсній, так і та позаконкурсній основі, як при призначенні на посаду вперше, так і в процесі здійснення (проходження) особою державної служби.

Будь-яка професійна оцінка при призначенні, у тому числі в порядку посадового зростання, при ротаціях та інших переміщеннях, не може не ґрунтуватися на правилі обліку всього спектра професійних заслуг особи, які відображають рівень її професіоналізму, що складається з сукупності знань, навичок та умінь.

Конкретним результатом діяльності службовця є тривале бездоганне та ефективно виконання ним службових обов'язків. Принцип удосконалення професійної майстерності розкривається насамперед у питаннях підготовки кадрів та їх професійне навчання.

Вдосконалення професійної майстерності чи професійний розвиток має проходити на постійній основі, безперервно протягом усієї професійної кар'єри службовця, у тому числі з використанням індивідуальних програм навчання та самопідготовки службовців. Тут також важливою складовою є активізація особистої зацікавленості державного службовця у результатах навчання.

На думку В. Черепанова в основу кадрового управління державною службою «мають бути покладені такі принципи, як добір кадрів за діловими, професійними критеріями, за моральними якостями, на основі всебічної і неупередженої оцінки, відкритість і гласність у вирішенні всіх кадрових питань із урахуванням суспільної думки, поєднання оновлення кадрів з їх наступністю» [79, с. 48].

В умовах адміністративної реформи у сфері проходження урядової служби можна застосувати велику кількість різноманітних, вироблених

ученням державного управління принципів, спрямованих на те, щоб службовці успішно, якісно і ефективно виконувати покладені професійні обов'язки, вирішували поставлені перед державним органом завдання.

### **1.3. Формування комунікативних компетентностей державних службовців**

Особливості професійних компетенцій державних службовців пояснюються специфікою державного управління, з властивим йому високим ступенем відповідальності за прийняті управлінські рішення у межах держави, їх соціальної значимістю. Головними ознаками компетенцій державного службовця є особисті та професійні навички, вміння та знання у різних сферах: від загальних юридичних компетенцій до знань спеціалізованої сфери діяльності, ціннісні установки та орієнтації.

Рівень розвитку компетенцій виявляє показники та ступінь професіоналізму державного службовця. Таким чином, можна констатувати, що компетентний фахівець – це людина, яка займається професійною діяльністю за покликанням, при цьому визнаний не лише професійним співтовариством, але громадянами, у чийх інтересах він здійснює свою професійну діяльність. Професійна придатність державного службовця включає професійні компетенції, що відповідають вимогам та нормам, що пред'являються сучасним суспільством.

Комунікативна компетентність державних службовців являє собою систему внутрішніх особистісних ресурсів, необхідних для побудови ефективної комунікації у сфері взаємодії органів державної влади та громадськості. Це передбачає розвиток певної інваріантності комунікативних характеристик, що розкривають компетентність державних службовців у процесі спілкування, які мають чітку історичну, соціальну та культурну детермінованість.

Комунікативна компетентність державних службовців спрямована на забезпечення взаєморозуміння із громадянами у процесі надання державно-

управлінських послуг. Процес взаєморозуміння здійснюється за допомогою відповідних нових систем (обумовлених розвитком сучасних інформаційних технологій), що різняться між собою лише варіацією (переважанням) вербальних (мовно-знакова система) та невербальних (немовна знакова система) засобів спілкування державних службовців з громадянами.

На думку І. Шпекторенка «професійну компетентність слід визначити як сукупний, підсумковий результат взаємодії всіх елементів структури професійної мобільності персоналу, її об'єктивних та суб'єктивних чинників» [80, с. 291].

На формування та розвиток компетенцій державних службовців впливають ряд факторів, які можна групувати за об'єктивними та суб'єктивними характеристиками (табл. 1.4 та 1.5).

**Таблиця 1.4**

**Об'єктивні фактори, які впливають на формування та розвиток компетентностей державного службовця**

<b>Фактори</b>	<b>Значення</b>
Професійне середовище	Сукупність умов для досягнення цілей органу державної влади. Воно здатне прискорювати або гальмувати процеси професійного розвитку персоналу органу державної влади, підвищувати або знижувати ефективність прийняття управлінських рішень
Професійне виховання	Формування професійно важливих якостей – індивідуальних особливостей якостей суб'єкта діяльності, які впливають на ефективність діяльності та успішність опанування нею
Якість освіти	відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг
Мотивація працівника	Сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей
Адаптація працівника	Процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації
Активізація працівника	Система заходів, які дозволяють підвищити активність трудової діяльності персоналу
Професійне навчання	набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності

Примітка. Складено автором на основі [22; 33; 50; 55; 77; 80; 81].

Основою професійного виконання покладених завдань є професійна культура та професійний досвід, що демонструють рівень сформованості

професійних знань, вмінь та навиків державного службовця.

**Таблиця 1.5**

**Суб'єктивні фактори, які впливають на формування та розвиток компетентностей державного службовця**

<b>Фактори</b>	<b>Значення</b>
Професійна навченість	Здатність, потенційна можливість державного службовця на основі наявних у нього знань і умінь самостійно виконувати основні трудові функції, притаманні посадам, на яких може і повинен бути використаний службовець
Професійно важливі якості	1) індивідуально-типологічні властивості нервової системи; 2) сенсорні та перцептивні властивості; 3) уважливості (концентрація уваги на кількох аспектах); 4) психомоторні властивості; 5) мнемонічні властивості; 6) імажиністські властивості (творча уява); 7) розумові властивості (критичність мислення); вольові властивості
Професійна культура	Діяльнісний підхід: Спосіб професійно-групової діяльності, результат якої має високу соціальну значущість. Показниками розвитку професійної культури можуть виступати зміни компонентів психологічної структури діяльності Дидактичний підхід: Система прийомів і способів передачі професійного досвіду державної служби від фахівців з вищим рівнем розвитку професійної культури, окремих її елементів та в цілому до фахівців з нижчими її показниками. Показниками розвитку професійної культури є володіння прийомами та способами набуття професійних знань, умінь, навичок, оволодіння новими технологіями, підвищення кваліфікації, здатність до самоосвіти
Професійний досвід	Форма засвоєння спеціалістом власних чи колективних раціональних здобутків у професійній сфері
Професійні інтереси	Найбільш інформативна ознака вираженості рівня сформованості професійного образу світу у державних службовців, що виникає у ході професійного становлення та розвитку
Професійна спрямованість особи	одного боку, вона розглядається як спрямованість всього навчального процесу вищої школи на формування висококомпетентної та розвинутої особистості майбутнього спеціаліста та розуміється як оволодіння спеціальними знаннями, навичками, вміннями. З другого боку, власне з психологічної точки зору, професійна спрямованість – це провідна, інтегральна, соціально зумовлена властивість особистості
Професійна придатність	Сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини - комплекс якостей, необхідних і достатніх для досягнення суспільно прийнятної ефективності в якійсь професії. Не дана людині від початку, але формується у навчанні та подальшій професійній діяльності при наявності позитивної мотивації. Її появі та зміцненню сприяють система матеріальної і моральної стимуляції, задоволення, що отримується від діяльності, усвідомлення суспільної значущості її результатів
Професійна задоволеність	Співвідношення між рівнем очікувань, характером мотивів і реальним успіхом (ефективністю) професійної діяльності

Примітка. Складено автором на основі [6; 22; 35; 41; 76; 80].



З аналізу досліджених факторів визначено, що на формування та розвиток компетентностей державного службовця вагомий вплив мають професійні здібності, знання та вміння, що і формують дану структуру професійного розвитку.

На думку В.А. Болотова «компетентнісний підхід дозволяє змоделювати майбутню діяльність за фахом, вдосконалити критичність мислення. Саме від компетентних управлінців залежить ефективне реформування системи та підвищення рівня професіоналізації кадрового складу державної служби» [11, с. 10].

Вітчизняні науковці зазначають, що компетентнісний підхід базується на двох поняттях: компетенція (діяльність або функція, яка здійснюється державним службовцем) та компетентність (характеристика потенційної можливості працівника здійснювати успішну діяльність в межах компетенцій) [82].

Відповідно до визначень дані автори виділяють наступні складові компетентностей:

- інтегральна компетентність – здатність до інтеграції знань та навиків, а також до їх використання у професійній діяльності;
- психологічна компетентність – розвинена система емоцій, здатність забезпечити адекватне сприйняття навколишнього світу і практичну поведінку людей;
- компетентність у конкретній сфері діяльності – вміння працювати з людьми, долати невизначеності, реалізовувати намічені плани [82].

О. Оболенський розглядає компетентність як «наявність глибоких фахових знань у певній галузі чи сфері діяльності, вміння аналізувати та прогнозувати розвиток ситуацій та добути на практиці знання щодо вирішення певних проблем, а також правомочність вирішувати їх, уповноваженість відати певними справами» [40, с. 156].

Даний автором виділяється поняття компетенції, які він визначає як «професійне виконання функціональних обов'язків, зокрема межі ведення,

обов'язку виконання певних завдань і функцій органу державної влади; владні повноваження, той чи інший обсяг державної діяльності, покладений на даний орган, або коло передбачених правовим актом питань, які може вирішувати цей орган» [40, с. 156].

З поданих визначень, можна зробити висновок, що компетенції є складовою компетентності.

Законом України «Про державну службу» професійну компетентність визначено як «здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [50].

Компетентності державних службовців безпосередньо пов'язані з виконуваними функціями, повноваженнями за посадою (компетенціями). Залежно від посади державної служби, на яку претендуватиме особа, до неї висуватимуться вимоги щодо готовності до виконання певних функцій (компетенцій), наявності відповідних умінь, навиків (результатів навчання – компетентностей), а отже певного рівня вищої освіти: бакалавр, магістр, доктор PhD. Звісно, компетентності, якими має володіти кандидат на посаду державної служби, повинні оптимально відповідати кваліфікаційним вимогам, необхідним для її зайняття [15].

У довіднику «Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування» подано основні вимоги, якими повинні володіти державні службовці залежно від займаних посад. Тому, на основі поданих характеристик сформовано компетенції у групи, зокрема: стратегічні, організаційно-контролюючі, організаційно-кадрові, виконавські, технологічні (рис. 1.4).

На основі поданої класифікації компетентності державних службовців поділяються на:

– фахові компетентності – компетентності, що притаманні державному службовцю, передбачають знання в галузі публічного управління та

адміністрування, вміння, навички, необхідні для виконання функцій та посадових обов'язків на державній службі, знання всіх аспектів виконуваної роботи, тобто відповідний досвід;

<b>Стратегічні</b>
- координація та регулювання окремим напрямом діяльності
- керівна діяльність
- координуюча та регулююча певним напрямком діяльності
-керівництво організацією розробок та запровадження державних програм
- керівництво та розроблення нормативно-правових актів
-організація виконання наукових програм
- розроблення стратегічних планів діяльності
- розроблення пропозицій до Державного бюджету України
<b>Організаційно-контролюючі</b>
- здійснення державного нагляду за дотриманням вимог законодавства України та міжнародних вимог
- контроль реалізації державної політики у відповідній сфері
- контроль виконання наказів, розпоряджень керівництва
- контроль виконання посадових обов'язків
- контроль ведення діловодства, збереження документів
<b>Організаційно-кадрові</b>
- розроблення та затвердження структури, штатного розпису органу, установи
- визначення ступеню відповідальності підлеглих
- прийняття рішень щодо призначення та звільнення з посади
- аналіз використання людських ресурсів
-організація ефективної взаємодії з іншими органами, підрозділами
- організація розподілу обов'язків
<b>Виконавські</b>
- виконання посадових обов'язків
- вивчення та використання міжнародного досвіду
- виконання доручень керівництва
- аналіз тенденцій розвитку управлінської сфери
- узагальнення даних та підготовка єдиного документа
- розгляд звернень громадян, організацій, установ тощо
- ведення діловодства
<b>Технологічні</b>
- вжиття заходів щодо вдосконалення організації роботи
- сприяння впровадженню організаційно-економічного механізму ринкових перетворень
- організація проведення нарад, семінарів, круглих столів тощо
- надання консультативних послуг
- здійснення комп'ютерного набору текстів
- прийняття факсів
- відповіді на телефонні дзвінки

**Рис. 1.4. Класифікація основних компетенцій працівників органів державної влади**

Примітка. Складено автором на основі [71]

– загальні компетентності – компетентності, що передбачають знання та вміння, якими повинні володіти фахівці з вищою освітою, займаючи певну посаду як у державному так і у приватному секторі держави;

– психолого-особистісні компетентності – компетентності, що враховують індивідуальний розвиток фахівця, професійну научуваність, професійну мобільність, його психологічні якості, особисте ставлення до оточення, систему цінностей (Додаток А).

На основі формування компетентностей виділяють комунікативні здібності державного службовця, які полягають у вмінні працівника спілкуватись. Основні правила та вимоги, яких повинні дотримуватись державні службовці задля забезпечення комунікативної компетентності сформовано та подано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Правила та вимоги до комунікативної компетентності  
державних службовців [8]**

Види правил	Зміст правил
Правило повідомлення інформації	зрозуміла та підтверджена суб'єктом комунікування
«Правило постійної готовності до розуміння»	слугує подоланню семантичних, особистісних та професійних бар'єрів, що перешкоджають адекватному розумінню відповідних повідомлень
Правило конкретності	вимагає уникати невизначеності та двозначності використання семантичних формул, призначених для вузькоспеціалізованого розуміння державно-управлінських проблем та інструментів їх вирішення
Правило контролю за невербальними сигналами	передбачає здійснення контролю не лише над мовою та змістом повідомлень, але й контролю за формою його подання
Правило «власної несправотності»	передбачає необхідність гіпотетичного припущення неправомірності точки зору, що висловлюється суб'єктом мовлення
Правило відкритості	передбачає готовність суб'єкта мовлення до перегляду власної точки зору на основі з'ясування нових фактів та максимального врахування позиції опонента
Правило активного та конструктивного слухання	що слугує налагодженню конструктивної взаємодії між державним службовцем та громадянином у контексті реалізації відповідних соціальних функцій та досягненню взаєморозуміння між ними

На думку В. М. Безрука «під комунікативним потенціалом державного службовця доцільно розуміти системну характеристику розвитку його комунікативних можливостей у процесі спілкування» [10, с. 115].

Відповідно до визначення автором запропоновано виділяти: «комунікативні властивості державного службовця, які характеризують особливості розвитку його комунікативних потреб у процесі спілкування, форми його ставлення до реалізації відповідних способів спілкування; комунікативні здібності державних службовців, які характеризують здатність реалізації комунікативної ініціативності у процесі спілкування, що вказує на їх комунікативну активність щодо реакції на стан партнерів, їх стимулювання до спілкування та реалізації власної індивідуальної програми спілкування» [10].

Таким чином, на основі проведеного дослідження визначено, що комунікативна компетентність передбачає формування особистісних показників розвитку державних службовців шляхом використання здібностей, знань та вмінь у професійній діяльності.

### **Висновки до розділу 1**

У контексті реформування державної служби слід говорити про необхідність поєднання як в окремому державно-управлінському рішенні, так і в поведінці, вчинках посадовців, службовців розуміння геополітичної ситуації та дотримання національної стратегії захисту національних інтересів. Іншими словами, мова ведеться про системну цілісність норм, засобів, методів, представниками, не тільки держави, проте і суспільства, з метою захисту національних інтересів на міжнародній арені.

Державна служба є найважливішим механізмом державного управління, а зайняті у ній працівники забезпечують виконання завдань та функцій органів державної влади. Державна служба – особлива сфера діяльності, і до неї застосовні далеко не всі загальноприйняті методи та способи, які підходять для інших сфер діяльності. Державна служба орієнтується як на ефективну працю, так і на інтереси всього суспільства.

Професійна діяльність державних службовців, з одного боку, залежить від об'єктивних суспільно-політичних, економічних умов, а з іншого – від

способів реалізації «внутрішніх характеристик особистості» в нових формах та засобах управління. Діяльність державного службовця має бути ініціативною та творчою при реалізації службових цілей та завдань. Ефективна робота державного апарату багато в чому визначається професіоналізмом та компетентністю персоналу.

На сучасному етапі реформування системи державної служби та політичної реформи в Україні особливе місце займають питання формування комунікативних компетентностей державних службовців.

Особливості розвитку комунікативної компетентності державних службовців проявляються через їх здатність розуміти та змінювати структуру комунікативного акту, вміння аналізувати комунікативні мотиви, цілі, установки та переконання у взаємодії із громадськістю, здійснюючи різні форми впливу в межах своєї професійної групи та у взаємодії із суспільством. Показано, що комунікативна компетентність державних службовців спрямована на забезпечення взаєморозуміння із громадянами у процесі надання державно-управлінських послуг, що здійснюється за допомогою нових інноваційних комунікативних систем (зумовлених розвитком сучасних інформаційних технологій), які різняться між собою лише варіацією (переважанням) вербальних (мовна знакова система) та невербальних (немовна знакова система) засобів спілкування державних службовців із громадянами.

## **РОЗДІЛ 2**

### **СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

## 2.1. Інституційне забезпечення діяльності державної служби України

В даний час політико-правова значущість професійного та компетентного державного службовця полягає в тому, що його основне покликання спрямоване на оперативне, якісне та своєчасне виконання довірених йому державою повноважень. Підвищення результативності роботи всього державного апарату залежить від того, в якому стані правового забезпечення знаходиться статус державного службовця. Отже, йдеться про усвідомлення початку стійкого періоду, стабільного розвитку державної служби на якісно новій соціально-політичній та економічній основі, коли держава починає цінувати найбільш професійні кадри державних службовців.

Центральним органом виконавчої влади, який здійснює формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби, а також координується Кабінетом Міністрів України є Національне агентство України з питань державної служби (НАДС).

Національне агентство України з питань державної служби у відповідно до «Положення про Національне агентство України з питань державної служби» керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції України та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства [51].

Основною метою діяльності НАДС є створення професійної, стабільної, ефективної державної служби, яка відповідає встановленим стандартам та принципам визначеними Законом України «Про державну службу».

У своїй діяльності НАДС вирішує завдання, які сформовано та подано на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Основні завдання діяльності НАДС**

Примітка. Сформовано автором на основі [60].

Основними складовими державної політики у сфері державної служби НАДС є: управління кадровими ресурсами на державній службі; посилення інституційної спроможності служб управління персоналом державних органів; розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників посадових осіб місцевого самоврядування; захист прав громадян на доступ до державної служби, законних прав та інтересів державних службовців; адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу [51].

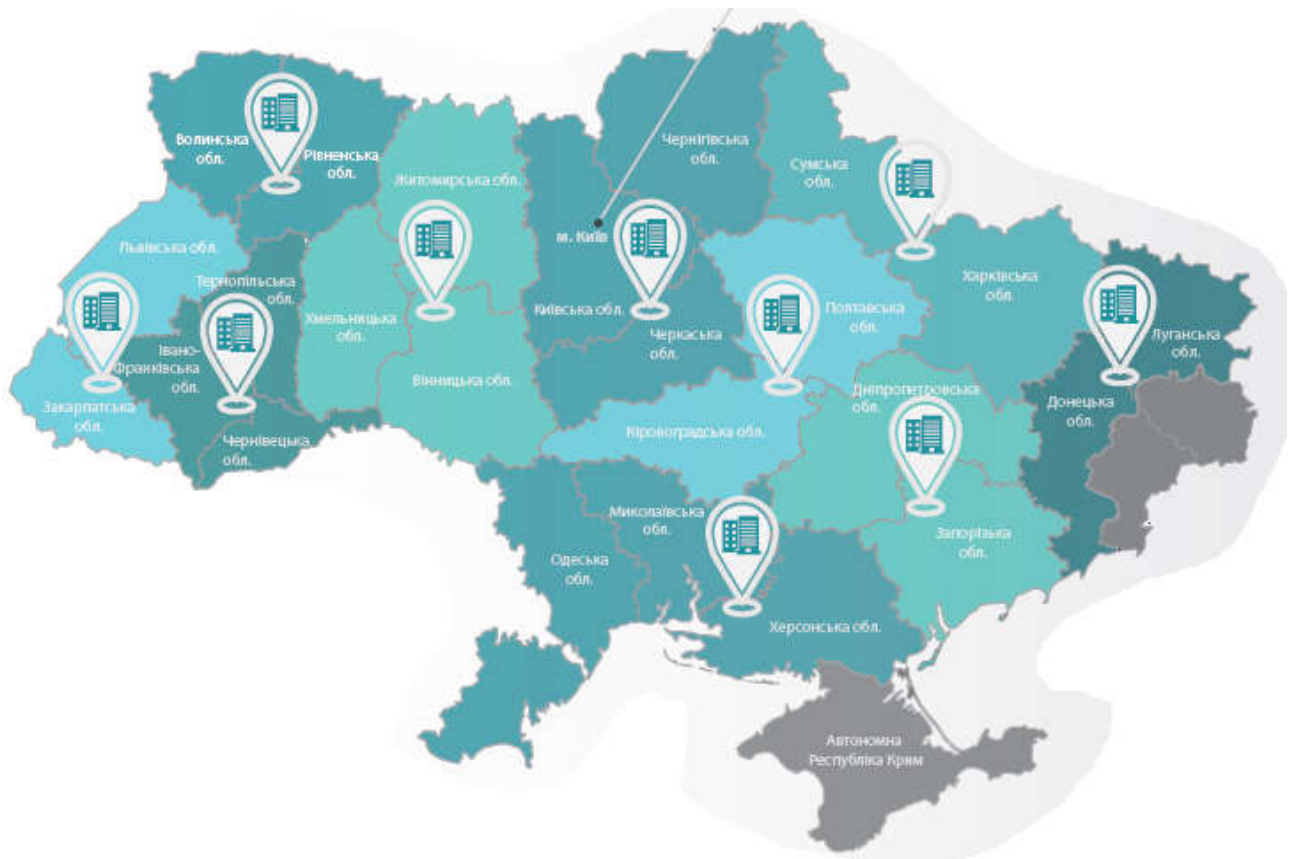
Протягом 2019-2020 рр. відбулись зміни у формуванні структури НАДС, шляхом зміни організаційної структури, структурування департаментів та управління, а також оптимізовано систему центральних органів виконавчої влади, утворено служби з управління персоналом у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами з координацією діяльності НАДС. Організаційна структура НАДС подано у додатку Б.

Реформування структури НАДС сприяло перетворенню Територіальних органів НАДС у Міжрегіональні управління НАДС. Діяльність даних управлінь здійснюється на основі «Положення про міжрегіональні управління НАДС в Автономній Республіці Крим, в областях, містах Києві та Севастополі» [49].

Станом на 01.01.2021 р. свою діяльність здійснюють 10 міжрегіональних



управлінь НАДС, які включають суміжні обласні центри, реорганізовані відповідно напрямів реформи державної служби (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Розподіл міжрегіональних управлінь НАДС**

Примітка. Сформовано автором на основі [60].

Штатна чисельність у міжрегіональних територіальних управліннях станом на 01.01.2021 р. становить 90 осіб, а також 162 особи працюють у центральному апараті НАДС м. Києва.

Ресурсне забезпечення діяльності НАДС здійснюється на основі бюджетних програм на загальну суму 191952,7 тис. грн. Основними бюджетними програмами є «Керівництво та функціональне управління в сфері державної служби», «Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» та «Адаптація системи управління персоналом державної служби до стандартної ЄС» (табл. 2.1).

У порівнянні з 2019 р. сума видатків з Державного бюджету на бюджетні програми у 2020 р. збільшилась на 14140,8 тис. грн. Збільшення відбулось за

програмою КПКВК 6121010 на 8051,7 тис. грн., однак за наступними бюджетними програмами у 2020 р. зменшено фінансування.

Таблиця 2.1

## Бюджетні програми НАДС [60]

Бюджетні програми	Сума, тис. грн.	
	2019	2020
КПКВК 6121010 «Керівництво та функціональне управління у сфері державної служби»	82211,6	90263,3
КПКВК 6121020 «Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»	95600,3	87238,8
КПКВК 6121060 «Адаптація системи управління персоналом державної служби до стандартів ЄС»	2000,0	14450,6
Разом	177811,9	191952,7

Основними змінами в діяльності НАДС є реформа системи оплати праці на основі класифікації посад. Нову модель оплати заплановано запровадити з 2023 р., на даний час запроваджено проект даної моделі. Відповідно до нововведень слід віднести наступне: класифікації підлягає посада, а не конкретний працівник; посади з одного структурного підрозділу можуть відноситись до різних сімей та різних типів; рівні посад визначено в межах категорій посад «А», «Б» та «В».

З початку 2021 р. проведено класифікацію 153 посад у апараті НАДС, з них: посад категорії «А» – 5; посад категорії «Б» – 44; посад категорії «В» – 104 та 90 посад у територіальних органах НАДС, з них: посад категорії «Б» – 25; посад категорії «В» – 65. Більш детальний опис класифікації посад подано у додатку В.

За результатами класифікації посад, задля впровадження моделі оплати праці здійснюється [75]:

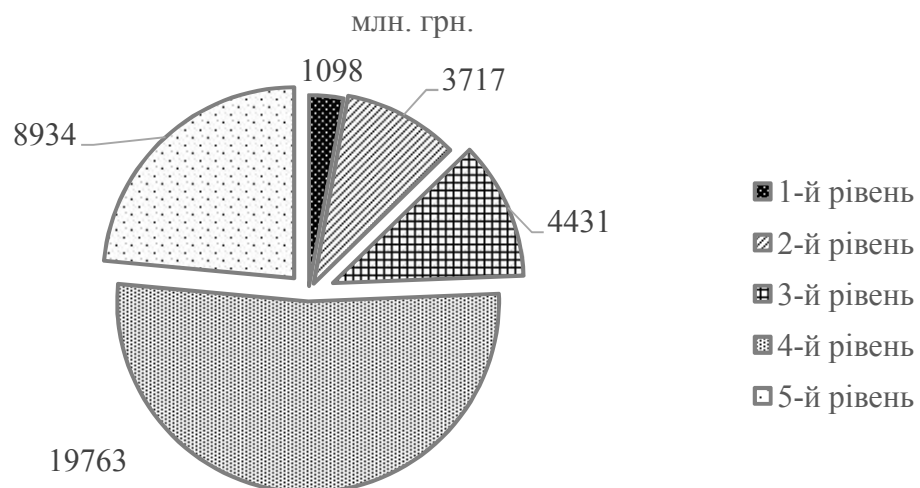
1. Моніторинг рівня оплати праці на державній службі, за результатами якого визначено структуру, обсяг та особливості розподілу фонду оплати праці у державних органах для розгляду можливості посилення ролі посадового окладу в загальній структурі заробітної плати державних службовців.

2. Співставлення рівня оплати праці на державній службі з ринковим шляхом порівняння опису основного функціоналу сімей посад державної служби та посад приватного сектору з подібним рівнем складності та відповідальності.

3. Розроблення ґрейдів. За результатами співставлення рівня оплати праці на державній службі з ринковим сформовано матрицю віднесення сімей та рівнів посад до ґрейдів (додаток Г таблиця 4.1.1).

4. Визначення розміру посадового окладу на основі класифікації посад в розрізі сімей, рівнів посад та ґрейдів (додаток Г табл 4.3.1).

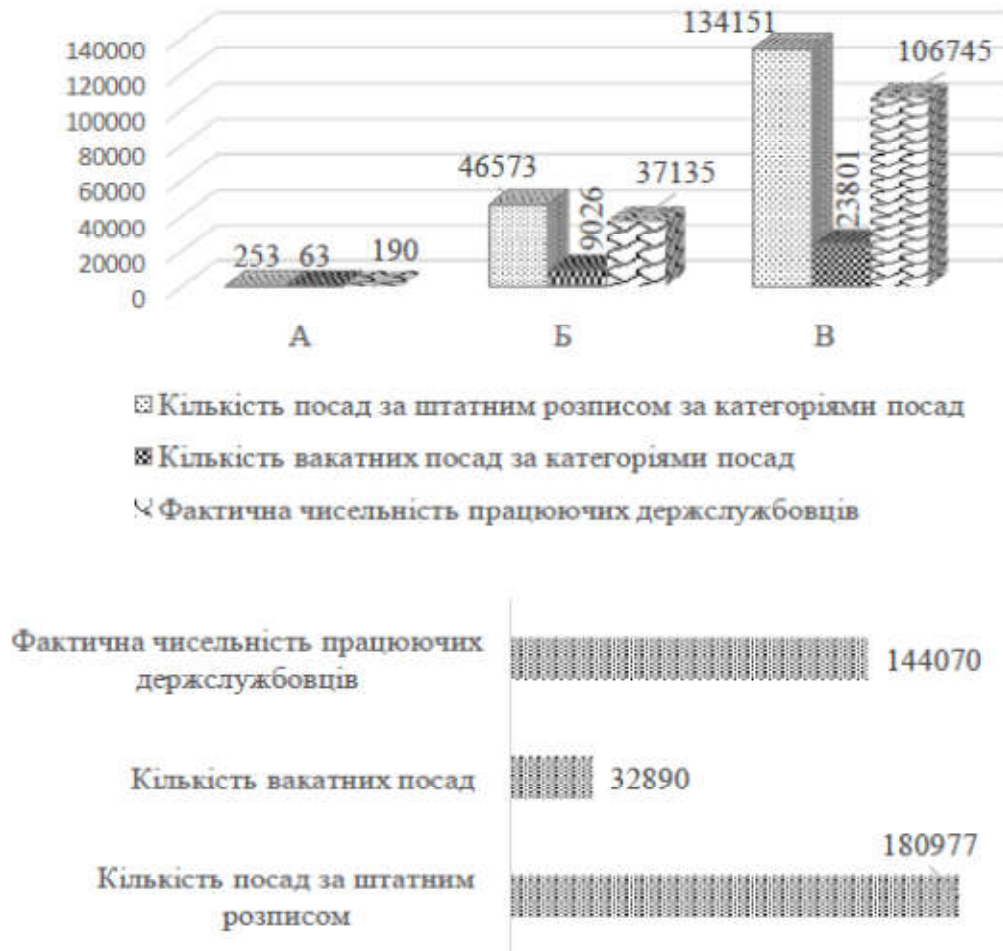
За результатами аналізу визначено, що станом на 01.01.2021 р. загальний розмір фонду оплати праці державних службовців становив 37 942,9 млн. грн., зокрема найбільший обсяг видатків фонду оплати праці виявлено у державних органах четвертого рівня та становив 19 763 млн. грн., найнижчий обсяг видатків у державних органах першого рівня – 1 098 млн. грн. (рис. 2.3). У додатку Д подано розподіл фонду оплати праці державних службовців за рівнями державних органів.



**Рис. 2.3. Розподіл фонду оплати праці за рівнями державних органів**

Примітка. Сформовано автором на основі [67].

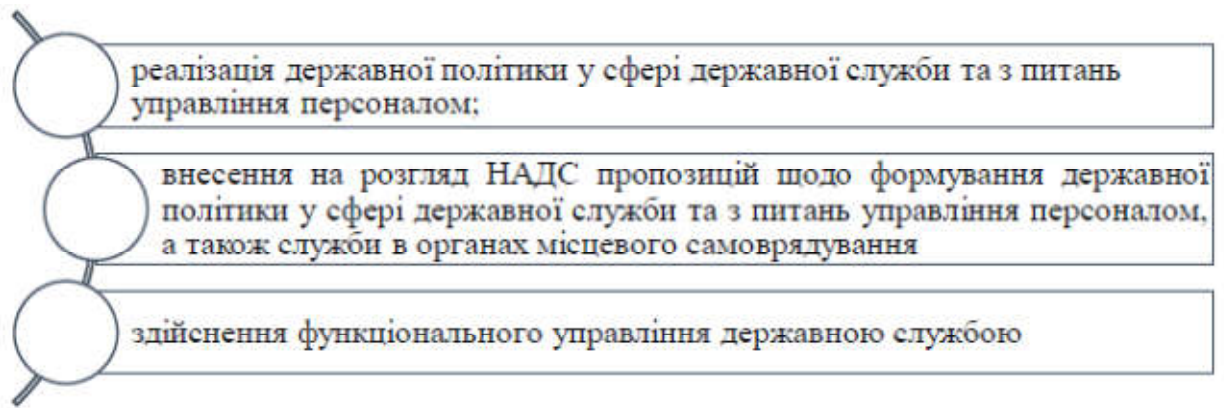
Станом на 01.04.2021 р. загальна кількість фактично працюючих на посадах державної служби, становила 144070 осіб, штатна кількість посад становила 180977 посад, кількість вакантних посад – 32890 (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Кількісний та якісний склад працівників державних органів**

Примітка. Сформовано автором на основі [23].

Територіальним органом НАДС є Міжрегіональне управління НАДС у Чернівецькій, Івано-Франківській та Тернопільській областях. Основні функції, повноваження, завдання управління здійснюються на основі «Положення про Міжрегіональне управління НАДС у Чернівецькій, Івано-Франківській та Тернопільській областях». Основні завдання управління подано на рис. 2.5.



**Рис. 2.5. Основні завдання Міжрегіонального управління НАДС [49]**

За результатами аналізу визначено, що станом на 01.04.2021 р. у Тернопільській області працювало 820 державних службовців, з яких 426 – у Тернопільській обласній адміністрації, 394 – районних державних адміністраціях. Щодо кількості посад за штатним розписом, то даний показник становить 900 посад. Кількість вакантних посад становить 63 посади, з них 40 – у Тернопільській обласній адміністрації, 23 – районних державних адміністраціях (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2**

**Кількісний склад державних службовців у Тернопільській області**

Склад	Складова структури державного органу	
	Тернопільська обласна державна адміністрація	Районні державні адміністрації
Кількість посад державної служби за штатним розписом	478	422
Вакантні посади	40	23
Фактична чисельність працюючих державних службовців	426	394
Призначено	16	258
Звільнено	14	46

Примітка. Сформовано автором на основі [23].

З метою інформування зацікавлених осіб роботою на державній службі впроваджено веб-портал «career.gov.ua», де розміщуються вакансії (рис. 2.6).

The screenshot shows the career.gov.ua website interface. At the top, there are navigation links: "Про реформу", "Про конкурси", "Новини", "Зворотний зв'язок", and a "Увійти" button. Below this is a teal header with the logo "CAREER.GOV.UA", a search bar containing the word "Запит", and a search icon. To the right of the search bar, it says "Пошук працює у тестовому режимі".

The main content area shows search results. It starts with "Знайдено 1-3 із 3 записів." and a dropdown for "Термін прийому документів". The first job listing is for "головний спеціаліст" (1601202121) in the Finance Department of the Ternopil Regional State Administration. The salary is listed as "5500 - 5500 грн." and the location is "Тернопільська". The job description includes: "1. Ведення бухгалтерського обліку виконання кошторису видатків райфінвідділу; 2. Подання відповідним органам у встановлені строки фінансової звітності в обсягах, встановлених законодавством, а також підготовку і подання інших видів періодичної звітності, відповідн...". It also lists dates: "Дата оголошення вакансії: 16.01.2021", "Кінцевий термін подачі документів: 21.01.2021", and "Дата публікації закриття вакансії: 28.01.2021". A "Конкурс завершено" status is shown. A "Детальніше..." link is present. A small image of a building is also visible.

On the right side, there are filters for "Категорія вакансії" (A, B, V) and "Напрямок діяльності" (Пошук). A list of activity directions is shown with checkboxes: "Сільське господарство", "Культура та спорт", "Оборона", "Екологія та природні ресурси", "Економічний розвиток і торгівля", "Освіта", "Енергетика", "Фінанси" (checked), "Зовнішня політика", and "Охорона здоров'я".

**Рис. 2.6. Інтерфейс програми «career.gov.ua»**

Примітка. Сформовано автором.

За 2020 р. кількість вакансій на займання посад державної служби становило 26086 оголошень.

Таким чином, з проведеного аналізу визначено, що протягом 2020 р. Національним агентством України з питань державної служби здійснено ряд змін, задля виконання напрямів реформування державної служби. Зокрема, основними змінами є створення структури державної служби з розподілом обов'язків та повноважень, перетворення територіальних управлінь на міжрегіональні управління НАДС, змінено підхід до оплати праці державних службовців шляхом впровадження класифікатора посад, на основі якого здійснюється нарахування заробітної плати.

## **2.2. Оцінка формування професійних компетентностей державних службовців**

Професійний розвиток – це підвищення службово-кваліфікаційних та посадових якостей державних службовців, що зумовлює пріоритет цього аспекту формування кадрового складу державної служби, оскільки компетентність та професіоналізм є основою кваліфікації працівника.

Компетентність та професіоналізм формуються, насамперед, на підставі професійної освіти, а також із знань, умінь та навичок працівника.

Сучасна система професійної розвитку включає наступні елементи: професіональна підготовка; професійна перепідготовка; підвищення кваліфікації; стажування.

Професійна підготовка включає процеси, технології навчання, що дозволяють отримати необхідні професійні знання, вміння, навички, для ефективного виконання державним службовцем своїх посадових обов'язків та повноважень на посаді, що заміщається на державній службі.

Однією з кадрових технологій є професійна перепідготовка, яка дозволяє отримати додаткові знання та навички, необхідні для заміщення державним службовцем нової для нього посади. У цьому процесі використовуються освітні програми, що передбачають вивчення окремих дисциплін для компетентного виконання нового виду професійної діяльності.

При розширенні службових обов'язків та функцій державного службовця на посаді або за перспективи майбутнього кар'єрного зростання в межах структурного підрозділу органу державної служби, застосовується така кадрова технологія, як підвищення кваліфікації.

При опануванні програм професійної перепідготовки або підвищення кваліфікації, для закріплення теоретичних знань та умінь, вдосконалення вже наявних практичних знань, навичок та умінь, здобуття нового досвіду, у тому числі і закордонного, державний службовець проходить стажування, проходження якого дозволяє йому ефективніше використовувати отримані професійні знання та вміння.

Орієнтація на професійний розвиток державних службовців відповідно до кадрового державного замовлення дає змогу значно збільшити можливість розподіленого у часі здобуття освіти за принципом модульної системи, прогнозувати та планувати потребу розвитку державних службовців, здійснювати організацію набору, відбору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Таким чином, регулярне підвищення кваліфікації та професійна перепідготовка – це юридично обов’язкова частина та елемент проходження державної служби державним службовцем у державному органі. У рамках чинної системи управління державної служби підвищення рівня професійних знань та досвіду безпосередньо впливає на кар’єрне зростання, успішне проходження атестації, отримання позачергових категорій, застосування виплати заохочувального та стимулюючого характеру.

Протягом 2020 р. з метою надання роз’яснювальної роботи щодо змін в управлінні персоналом, професійного розвитку державних службовців, перепідготовки кадрів НАДС проведено ряд заходів як наукового, так і практичного спрямування. Зокрема, проведено 761 комунікативний захід, з них семінарів – 393, тренінгів – 174, лекцій – 115, круглих столів – 79 (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Методично-консультативна робота НАДС**

Примітка. Сформовано автором на основі [60].

Територіальними органами НАДС за I півріччя 2021 р. проведено 877 комунікативних заходів щодо застосування законодавства про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, з них: 755 тематичних зустрічей (нарад, конференцій, круглих столів); 122 заходи у засобах масової



інформації (2 – друковані видання, 119 – електронні видання, 1 – телерадіомовлення) [3].

В тому числі територіальними органами НАДС проведено 45 комунікативних заходів в 35 закладах вищої освіти щодо вступу молоді на державну службу та 67 комунікативних заходів в 61 органі державної влади щодо можливості проходження стажування молоді в державних органах. Міжрегіональним управлінням в НАДС в у Чернівецькій, Івано-Франківській та Тернопільській областях проведено 147 комунікативних заходів [19].

Під час проведення комунікативних заходів охоплено 18 021 особу, в тому числі представників: місцевих державних адміністрацій –5216; територіальних органів ЦОВВ –6450; органів судової влади –643; органів прокуратури –113; органів місцевого самоврядування –2605; навчальних закладів –2585; територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки –146; профспілок –263 (рис. 2.8).

### **Рис. 2.8. Кількість учасників комунікативних заходів НАДС**

Примітка. Сформовано автором на основі [60].

Професійне навчання державних службовців є одним із основних елементів діяльності державної служби, адже належний рівень професійності забезпечує ефективну роботу органу.

Протягом 2020 р. НАДС розроблено та впроваджено роз'яснення щодо професійного розвитку, зокрема «Складання, моніторинг, використання та перегляд індивідуальної програми»; «Розроблення, затвердження та погодження програм підвищення кваліфікації»; «Професійне навчання посадових осіб місцевого самоврядування»; «Проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»; «Порядок визначення документів про підвищення кваліфікації» та «Порядок нарахування кредитів ЄКТС за результатами» [60].

Дані матеріали розроблено для державних службовців, з метою надання покрокової інформації професійного розвитку, а також задля визначення субіндикаторів професійного навчання.

Протягом 2020 р. 67049 державних службовців пройшли професійне навчання, з них за категоріями «А» - 74; «Б» - 19250; «В» - 47725. Тобто, 89% державних службовців від загальної кількості пройшли у 2020 р. професійне навчання [3]. За результатами професійного навчання нараховуються кредити ЄКТС які вносяться в особову картку державного службовця.

Наступним елементом формування комунікативних компетентностей державного службовця є підвищення кваліфікації. Відповідно до проведеної реформи НАДС здійснює перевірку наявності ліцензії у провайдера, що проводить курси підвищення кваліфікації в Реєстрі суб'єктів освітньої діяльності. Окрім того, працівник, який планує проходити курси підвищення кваліфікації повинен здійснити перевірку чи передбачений цей вид професійного навчання в індивідуальній програмі. За результатами участі у курсах нараховують кредити ЄКТС у межах виконання індивідуальної програми.

Державні службовці мають змогу проходити курси підвищення кваліфікації за загальними та спеціальними програми (табл. 2.3).

### Таблиця 2.3

#### **Відмінні ознаки загальних та спеціальних програм підвищення кваліфікації державних службовців**

ЗАГАЛЬНІ ПРОГРАМИ – ті, які розробляються провайдерами відповідно до загальних потреб державних органів та системи державного управління в цілому	СПЕЦІАЛЬНІ ПРОГРАМИ – ті, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності державних службовців відповідно до їх індивідуальних потреб і спеціальних потреб державних органів.
Загальні питання державного управління	Зміст спеціальних програм підвищення кваліфікації охоплює питання функціонування та основних напрямів діяльності, стратегічні цілі та завдання окремого державного органу
Питання запобігання корупції	Спеціальні професійні (сертифікатні) та короткострокові програми розробляються та затверджуються провайдерами і погоджуються їх замовниками
Зміни у законодавстві з питань державної служби	
Питання європейської та євроатлантичної інтеграції	
Підвищення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, державною мовою	
Питання забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків	
Інші питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями	

Примітка. Сформовано автором.

В процесі професійного розвитку та підвищення кваліфікації державні службовці складають індивідуальну програму розвитку процесійного розвитку, яка складається державним службовцем разом із службою управління персоналом з метою планування його професійного розвитку строком на один рік. На підставі висновку щодо оцінювання результатів його службової діяльності державний службовець самостійно обирає види та напрями професійного навчання, при цьому обов'язково враховуючи потреби, визначені йому безпосереднім керівником за результатами оцінювання службової діяльності, завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості його службової діяльності. Індивідуальна програма обов'язково погоджується безпосереднім керівником державного службовця (суб'єктом призначення) та затверджується керівником самостійного структурного підрозділу, в якому він працює.

Окрім того, державні службовці можуть проходити стажування в державних органах, органах місцевого самоврядування як в Україні, так і закордоном. На підставі отриманих довідки та звіту про стажування нараховуються кредити ЄКТС, які вносяться до облікової картки державних службовців.

Задля формування комунікативних компетенцій державні службовці можуть займатись самоосвітою, яка також входить в професійний розвиток. Самоосвітою є самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям.

Зокрема до самоосвіти відносять: онлайн-навчання (дистанційне навчання за онлайн-курсами на освітніх е-платформах); участь у заходах з обміну досвідом в Україні або за кордоном; участь у конференціях, науково-практичних конференціях, круглих столах, фахових семінарах, майстер-класах, тренінгах; підготовка монографій, навчальних підручників, навчальних посібників, словників, довідників та публікація статей; створення та ведення особистого блогу професійного спрямування; навчання на робочому місці та внутрішні навчання (які не передбачають розроблення та затвердження спеціальної короткострокової програми підвищення кваліфікації) [44].

Таким чином, в сучасних умовах професійний розвиток державних службовців здійснюється на основі наступних принципів: безперервність професійного розвитку та додаткової освіти державних службовців, що досягається періодичною участю державних службовців у програмах додаткової освіти та організацією самоосвіти; єдність навчально-методичних підходів до основної та додаткової освіти службовців у кожному секторі державного апарату; індивідуалізація навчання, облік особистісних особливостей та характеристик державних службовців на основі індивідуальних планів професійного розвитку; надання всім державним службовцям постійного доступу до всіх необхідних навчально-методичних матеріалів; інтеграція сучасних освітніх технологій в освітні програми.

### **2.3. Моніторинг професійного навчання та підвищення рівня кваліфікації державних службовців**

В сучасних умовах система професійної підготовки державних службовців включає 23 заклади вищої освіти, які отримали право здійснювати освітню діяльність з підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» та проводити курси підвищення кваліфікації.

Протягом 2020 р. курси підвищення кваліфікації пройшли 44304 державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування. Зокрема, 20908 осіб підвищили кваліфікацію у закладах освіти, яким затверджено обсяги державного замовлення поза конкурсом, а саме 150 – «Державний заклад післядипломної освіти Академія фінансового моніторингу», 2370 – «Інститут права та післядипломної освіти Міністерства юстицій України», 340 – «Державний заклад Державна екологічна академія післядипломної освіти та управління», 200 – «Державний заклад вищої освіти Університет менеджменту освіти», 2614 – «з питань гендерної політики (200), місцевого самоврядування (160), корупції (1234), категорія Б (1020) у Національній академії державного управління при Президентіві України», 15234 – «Українська школа урядування» [60].

Відповідно до державного замовлення у вересні-грудні 2020 р. пройшли курси підвищення кваліфікації 23396 державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (рис. 2.9).



**Рис. 2.9. Кількість державних службовців підвищили кваліфікацію за державною програмою**

Примітка. Сформовано автором на основі [60].

У 2020 р. в 23 закладах вищої освіти розпочато підготовку 1238 здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем «Магістра» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». В 2020 р. завершили навчання за даною спеціальністю 3064 особи.

Одним із закладів вищої освіти, який здійснює підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», а також проводить курси підвищення кваліфікації державних службовців є Західноукраїнський національний університет м. Тернопіль.

Відповідно до постанов Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо підвищення кваліфікації державних службовців органів державної влади» № 360 від 28 липня 1995 р. та «Про Порядок прийому до вищих навчальних закладів на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів в освітній галузі «Державне управління» № 533 від 16 травня 1996 р., Тернопільська академія народного господарства (нині - Західноукраїнський національний університет) була внесена до Переліку закладів вищої освіти з

підготовки та перепідготовки фахівців органів державної влади та місцевого самоврядування.

Загальний ліцензійний обсяг прийому до університету в 2021 р. за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Державна служба» становив 200 осіб за заочною формою навчання. Сертифікат про акредитацію освітніх послуг за освітньо-професійною програмою «Державна служба» за спеціальністю 074 (281) «Публічне управління та адміністрування»: серія УД № 20005368 від 20.06.2018 р., термін дії до 1 липня 2023 р.

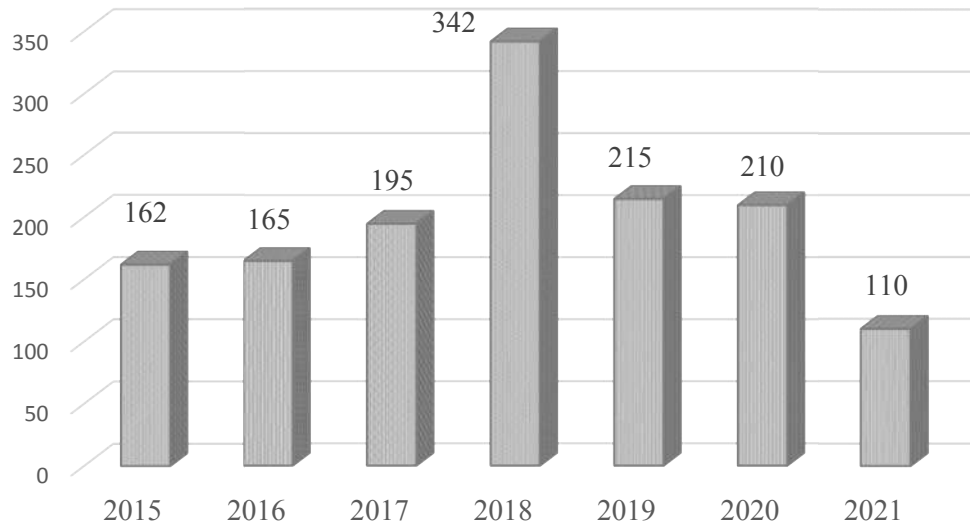
Підготовка магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» зосереджена в Навчально-науковому інституті публічного управління.

Навчальний процес в інституті забезпечують більше 70 викладачів університету, серед яких 20 доктори наук, 50 кандидати наук, у т. ч. 2 доктори наук з державного управління, 5 кандидатів наук із державного управління.

Основною метою діяльності професорсько-викладацького колективу випускових кафедр є формування у майбутніх фахівців комплексної бази знань, яка в подальшому допоможе поєднати триєдині якості – компетентність, професіоналізм і лідерство.

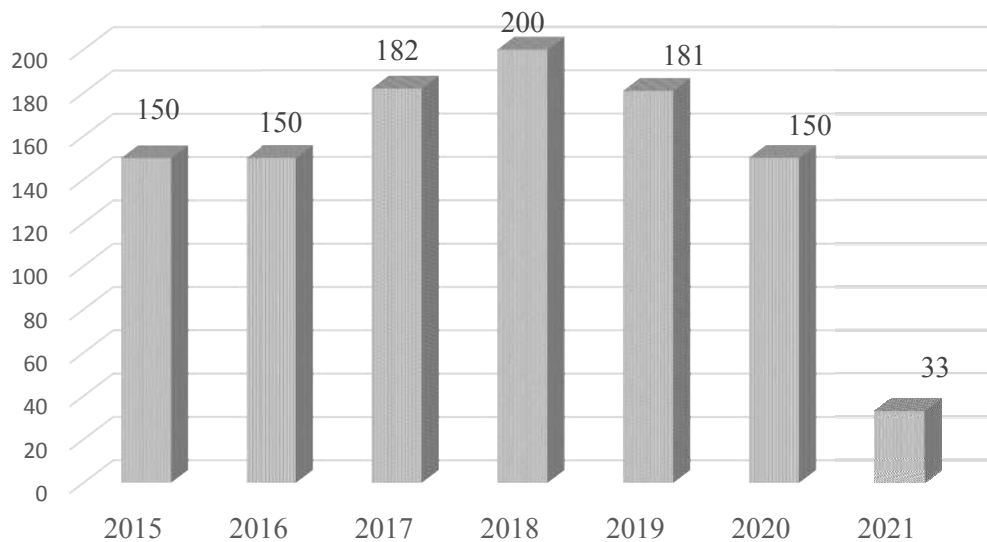
За станом на 1 грудня 2021 р. в інституті на двох курсах навчається 286 осіб, у т. ч. 183 особи за державним замовленням. Зокрема: I курс – 100 осіб; II курс – 186 осіб (додаток Е).

За результатами проведеної агітаційної роботи, динаміка кількості осіб бажаючих навчатися у магістратурі за освітньо-професійною програмою «Державна служба» у 2015–2021 рр. на місцях державного замовлення представлена на рис. 2.10.



**Рис. 2.10.** Динаміка кількості поданих заяв вступниками на навчання у 2015-2021 рр.

У 2021 р. на місця державного замовлення до ЗУНУ за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Державна служба» зараховано 33 особи, що становить 6,9% від обсягу загального державного замовлення загалом по Україні (рис. 2.11).



**Рис. 2.11.** Динаміка зарахування слухачів на заочну форму навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» за



**освітньо-професійною програмою «Державна служба» на місця державного замовлення у 2015-2021 рр.**

У грудні 2021 р. буде проведено чергову атестацію здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Державна служба» 2020 р. вступу. Планується завершити навчання 186 осіб, в т. ч. 150 осіб за державним замовленням.

Характерною рисою, яка виокремлює ЗУНУ з-поміж інших навчальних закладів економічного профілю, є плідне поєднання теорії й практики, що впродовж багатьох десятиріч давало змогу генерувати нові напрями наукових досліджень.

З огляду на це у квітні 2019 р. підписано Меморандум про співпрацю університету та Національного агентства України з питань державної служби з метою продовження співробітництва у сфері професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

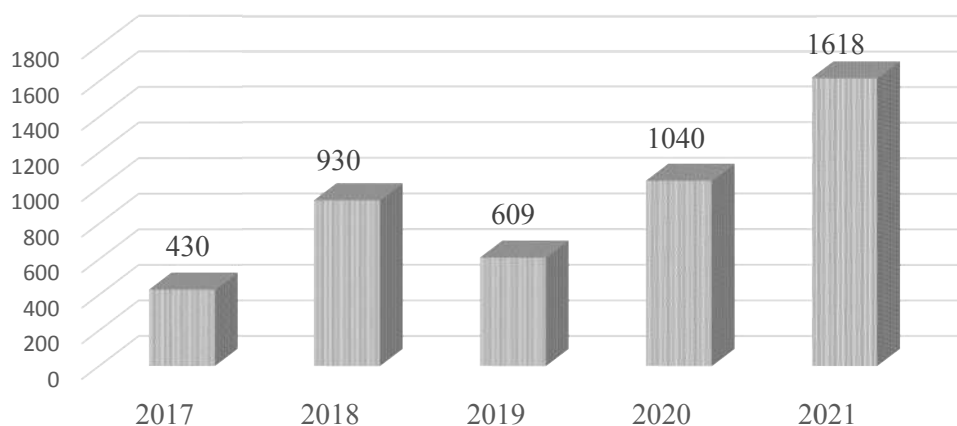
Крім цього, університетом у 2019 р. укладено новий Договір про співробітництво між Тернопільською обласною державною адміністрацією, Тернопільською обласною радою та ЗУНУ. Постійна взаємодія та співпраця з місцевими органами влади дають змогу вирішувати багато проблем, зокрема щодо формування контингенту слухачів, їхнього подальшого працевлаштування, а також вибору тематики і державної атестації випускних кваліфікаційних робіт. Реалізовується також співпраця щодо їхньої участі у роботі державної атестаційної та приймальної комісії, підготовці та проведенні конференцій, круглих столів, тренінгів та інших комунікативних заходів.

У 2021 р. університетом підписано меморандум із Державною службою України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужбою) про партнерство та співробітництво, зокрема щодо реалізація системи професійного навчання працівників центрального апарату Держпродспоживслужби, територіальних органів, установ та підприємств, що належать до сфери Держпродспоживслужби за допомогою новітніх форм і методів навчання.

З метою впровадження іноземного досвіду для вирішення практичних проблем у наших реаліях з 2018 р. запроваджено додаткове консультування зарубіжними науковцями та практиками при підготовці випускних кваліфікаційних робіт. Це дає можливість використовувати міжнародну компоненту підвищення якості освітніх послуг. Крім того, відповідно до укладеного договору про співпрацю з Вроцлавським економічним університетом (Республіка Польща) слухачі магістратури мають можливість проходити тижневе стажування за кордоном в органах місцевого самоврядування (гмінах) та перейняти досвід проведення адміністративної реформи європейського зразка.

Упродовж п'яти останніх років організовується тижневе стажування слухачів за освітньо-професійною програмою «Державна служба» у місті Єленя Гура на базі факультету регіональної економіки та туризму Вроцлавського економічного університету. Завершується стажування круглим столом і врученням міжнародних сертифікатів. Участь у такому стажуванні взяли 30 осіб.

Університет здійснює підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування за п'ятьма професійними програмами та дванадцятьма короткотерміновими програмами за кошти Національного агентства України з питань державної служби (рис. 2.12). Крім цього, більше 400 осіб пройшли курси підвищення кваліфікації за кошти юридичних та фізичних осіб (додаток Ж).



**Рис. 2.12. Динаміка підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування у 2017-2021 рр.**

Таким чином, реформа державної служби та підходів до професійного розвитку змінила і якість освіти за спеціальністю «Публічне управління», яка відповідає вимогам сьогодення та міжнародним стандартам. Отримання дипломованої освіти дає переваги у професійній діяльності, а також просуванні по службі. Зміни, які відбулися в системі професійної підготовки державних службовців можуть повністю забезпечити підвищення її якості.

**Висновки до розділу 2**

Необхідність управління професійним розвитком державних службовців зумовлена низкою об'єктивних причин. Одна з них полягає в тому, що зовнішнє середовище пред'являє все нові вимоги до державного службовця, зазнаючи постійних змін і тим самим висуваючи нові вимоги до його професійної підготовки. Постійно загострюється конкуренція на політичній арені, що спонукає державних службовців бути у постійному розвитку та здійснювати свою діяльність у відповідність професійним компетенціям. Тому оновлення та поповнення знань, удосконалення навичок, набуття здібностей для державного службовця у сучасних умовах є безперервним та важливим процесом.

Державні службовці не залежно від того, в якому регіоні вони здійснюють свою діяльність, мають можливість підвищення рівня своїх професійних компетенцій, що є фактором покращення якості державного та місцевого управління.

Реформа державної служби сприяла змінам в професійному розвитку державних службовців. Професійний розвиток державного службовця структурно залежить від його комунікативної компетентності, оскільки саме вона дозволяє йому побудувати органічне професійне середовище для ефективного виконання покладених на нього обов'язків; на підставі цього

встановлено, що комунікативна компетентність не повинна суперечити індивідуально-особистісним здібностям державного службовця, виходячи із чого він повинен володіти достатнім рівнем спеціальних і професійних знань, які допоможуть йому ефективно орієнтуватись у межах конкретної управлінської ситуації, а відтак результативно виконувати покладені на нього функціональні обов'язки; показано комунікативну компетентність як певний параметр односторонньої або багатосторонньої взаємодії у системі державного управління, що дозволяє виробити чіткі та узгоджені стандарти результативної діяльності відповідного органу державної влади, а відповідно, визначити результативні критерії оцінки та індикатори ефективності діяльності кожного державного службовця.

## **РОЗДІЛ 3**

### **НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

#### **3.1. Зарубіжний досвід професійного розвитку державних службовців**

Професійна освіта є важливою складовою безперервної освіти державних службовців, покликана ефективно реагувати на нові вимоги вітчизняної та світової економіки, зростаючі запити населення набувати додаткових компетенцій, насамперед на підвищення кваліфікації та професійну перепідготовку. Однак на даний час це не забезпечується у повній мірою. З метою вдосконалення системи безперервної освіти (професійної освіти), створення та поширення структурних та технологічних інновацій у професійній освіті, що забезпечують високу мобільність сучасної економіки, передбачається вивчення моделей та відкритих освітніх ресурсів зарубіжного досвіду професійної підготовки державних службовців.

Аналіз сучасних систем кваліфікаційних вимог до державних службовців у європейських країнах та США дозволив визначити, що він ґрунтується на компетентнісному підході, його основою впровадження є модель компетенцій, що виділяє перелік компетенцій та інструментів.

Разом з тим, слід зазначити, що в системах західноєвропейських традицій освіти існують і свої особливості, що полягають в адаптації освітніх програм під місцеві політичні, соціально-економічні та культурні умови. Виходячи з цього, необхідно говорити про два основних західноєвропейських підходах до підготовки спеціалістів державної служби – англосаксонській та французькій [26].

Для формування цілісної картини системи підготовки кадрів для державної служби за кордоном необхідно розглянути всі три підходи: англосаксонський, французький та американський [69].

Засновником англосаксонського підходу до підготовки кадрів для державної служби є Великобританія.

У Великобританії Міністерствами зайнятості та освіти та науки, що займаються питаннями безперервної професійної освіти було реалізовано ідею професійного саморозвитку фахівців, яка знайшла свою реалізацію у навчальних планах підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки [17]. Зміст навчального плану додаткової професійної освіти включає: виявлення індивідуальних особливостей державних службовців та побудова індивідуального освітнього маршруту для конкретного спеціаліста; підвищення базових професійних компетенцій державного службовця; розвиток вміння визначати та реалізовувати професійне самообмеження у словах, вчинках; у сфері професійної компетентності; раціональне розподіл свого часу, управління власними ресурсами, фіксацію своїх досягнень та невдач, визначення пріоритетних напрямів у своїй професійній діяльності, роботу в команді.

Для державних службовців від міністрів до рядових чиновників на місцях було затверджено комплекс PSG (Professional Skills for Government), який визначив перелік компетенцій [74].

Даний комплекс є управління кадровими службами державних органів, що дозволяє визначити вимоги до посади державного службовця, включає компетенції: управління персоналом; фінансовий менеджмент; клієнтський менеджмент; проектний менеджмент; стратегічне мислення.

Важливу роль відведено інформаційним компетентностям, що дозволяє проводити дослідження в галузі роботи з інформацією, що включає ефективну комунікацію та інформаційну безпеку [26]. В якості основних цінностей діяльності службовців усіх рівнів було затверджено Кодекс цивільної служби Великобританії, що визначає цілісність, чесність, об'єктивність та

неупередженість, що дозволяє ввести в модель компетенцій аксіологічний вимір.

Таким чином, необхідно відзначити той факт, що єдина централізована система підготовки кадрів для державної служби у Великобританії відсутня, проте існує безліч курсів, програм, семінарів з урахуванням індивідуального підходу до вибору освітньої програми.

Модель державного управління Франції тісно пов'язана з особливостями її держави. Їй характерна: громадська автономія держави; соціальне домінування держави; роль бюрократії [61].

Розвиток системи професійної освіти здійснюється на основі загальнонаціонального прогнозування потреби у кваліфікованих кадрах з допомогою міністерства, координуючого свою роботу з Комітетом планування. Перепідготовка здійснюється у державних навчальних закладах, що мають спеціальні центри.

Державні службовці можуть здійснювати вибір будь-якої освітньої програми в рамках плану корпоративного навчання або під час індивідуальних оплачуваних навчальних відпусток. У Франції звичайною формою безперервної освіти для фахівців є навчання в установах (від кількох днів до 3-5 тижнів) з отриманням документа, що підтверджує кваліфікацію [26]. Виходячи з особливостей моделі державного управління, підготовка державних службовців здійснюється у політичних та адміністративних сферах.

У нових соціально-економічних умовах центральним питанням в США є професійне навчання та перенавчання, що полягає у здатності освітніх структур реагувати на попит щодо навичок та рівня кваліфікації. Але головною проблемою для навчальних закладів професійного навчання та перенавчання стає безперервне пристосування програм професійної підготовки до попиту, що змінюється.

Визначення політики держави у професійній підготовці, контролю держави за професійними навчальними закладами не виключає можливості створення механізмів саморегуляції професійного навчання, які здатні

враховувати пропозицію та попит на підготовлених фахівців [28]. Засобами саморегулювання професійного навчання та перенавчання видаються у потребі професійного навчання та перенавчання; у наданні вибору роботодавцям при прийнятті рішень; у передачі функцій прийняття рішень навчальним центрам з навчання та перенавчання; у стимулюванні навчальних центрів Федеральною службою зайнятості для задоволення попиту; у розширенні ролі приватних навчальних закладів професійної підготовки та перепідготовки [63].

Підвищення кваліфікації за американським підходом формується на основі самостійної роботи, що враховує темп навчання, освоєння досліджуваного матеріалу та вдосконалення професійно-особистісних якостей, таких як комунікабельність, дисциплінованість, прагнення до професійно-особистісного саморозвитку та самоосвіти; розвитку професійно значимих здібностей спеціаліста як суб'єкта трудової діяльності: здатності до інтеграції професійно важливих знань та навичок та їх адаптованість до реальних умов трудової діяльності; здібності до успішного здійсненню конкретного виду професійної діяльності; здатність до передбачення перспектив професійної діяльності [47].

Розвиток систем додаткової освіти США став одним з його пріоритетних завдань. Закон США «Workforce Investment Act / Adult Education and Literacy» окреслив пріоритети політики держави у розвитку системи освіти. Мотивом для фахівця є збереження заробітної плати у наступному фінансовому році, який у своєму самозвіті (Self-evaluation) подає звіт про процес безперервної освіти. Показником безперервного освіти вважається професійною розвиток (Professional development). Безперервне підвищення кваліфікації у США стимулюється систематичними атестаціями спеціалістів [47]. Мотивами для отримання додаткової освіти є: безперервні економічні зміни, стрімкий розвиток інформаційних технологій, що зростає необхідність отримання нової кваліфікації, підвищена потреба у набутті нових навичок, бажання поліпшити своє становище на ринку праці, що змінюється.



У США для найвищих керівників була прийнята модель управлінської компетентності, що є для всіх загальним рівень управління. Структура моделі включає три елементи: п'ять сфер компетентності (керівництво змінами, керівництво персоналом, управління ресурсами, досягнення результатів у роботі, комунікації та формування коаліцій); якості керівника; описи ключових характеристик діяльності та поведінки керівника відповідно до кваліфікаційних вимог [74].

Основою компетентнісної моделі є виконання професійних завдань керівником, що включає його професійні особисті риси. Пред'явлені кваліфікаційні вимоги до керівника включають наявність вищої освіти рівня фахівця, магістра.

Відповідно до того, які види робіт, що виконуються керівником державного органу, що диференціюються в залежності від виду державного органу та напрямки його діяльності, було виділено три рівні професійних компетенцій: базові, що ґрунтуються на тих видах діяльності, які є спільними всіх посад керівників державних органів; спеціальні, що відображають специфіку діяльності окремих видів державних органів; функціональні, засновані на виділенні професійних завдань за напрямками діяльності, що здійснюються в державних органах.

Як показав досвід зарубіжних країн, ефективність підготовки державних службовців залежить від обов'язковості та безперервності процесу навчання та його безпосереднього зв'язку з просуванням по кар'єрному розвитку. Порівняння професійних компетенцій для державних службовців розвинених країн показує, що структурно вони є практично ідентичними моделями, склад яких змінюється в залежно від специфіки управлінської діяльності [47].

Таким чином, розглянутий нами закордонний досвід професійної підготовки державних службовців, дозволив зробити наступні висновки.

По-перше, на сьогоднішній день існують відмінності в концептуальних підходах до навчання державних службовців. Європейська концепція пропонує формування адміністративно-управлінської еліти, що складається з осіб, які

пройшли підготовку у сфері управління (державні менеджери). Американська концепція передбачає навчання державних службовців на основі досвіду роботи великих компаній.

По-друге, професійна підготовка та перепідготовка повинна здійснюватися в обов'язковому порядку, та строки навчання залежать від періоду підготовки чи перепідготовки державного службовця. Навчання передбачає поєднання теоретичного та практичного, конкретно-професійного підходів, що позитивно впливає на підготовку спеціалістів.

По-третє, процес навчання побудований таким чином, що він дозволяє здійснювати технологію переведення цілей професійної освіти у практичну площину службової діяльності державних службовців на основі набору відповідних компетенцій, необхідних для виконання ними конкретної посади.

### **3.2. Напрями вдосконалення комунікативних компетентностей державних службовців**

В умовах реформування державного управління, вимоги представлені перед державною службою реалізуються, однак присутні певні неузгодженості, серед яких варто виділити:

- оцінка професійної службової діяльності державних службовців ще недосконала, що виявляється в якості наданих послуг;
- у роботі кадрових служб державних органів все ще використовуються застарілі технології, не ведеться цілеспрямована робота із залучення молодих перспективних кадрів;
- сучасні методи планування та регламентації праці державних службовців не набули широкого поширення, а передбачені законодавством механізми стимулювання державних службовців до виконання обов'язків державної служби на високому професійному рівні не реалізуються повною мірою, що знижує мотивацію державних службовців.

Тому, задля подолання виявлених недоліків необхідним є розвиток професійних та особистісних характеристик державних службовців.

У рамках зазначених проблем необхідний комплекс заходів щодо створення сучасної системи управління державною службою:

1. Створення юридично розвиненої нормативно-правової бази системи управління державною службою.

2. Формування організаційних засад системи управління державною службою, і насамперед її організаційної моделі.

3. Вибір та впровадження у практику функціональної моделі управління державною службою.

4. Вироблення та практичне застосування керівними кадрами механізму управління державною службою [64].

Процеси державного управління стають вкрай різноманітними, варіативними та інтенсивними, виникає потреба в максимально можливій структуризації з позицій «ресурсів» та «результатів». З цим пов'язане також активне використання формалізованих оцінок. Система оцінки ефективності процесу реформування нерозривно пов'язане з циклом планування, в якому плануються, досягаються та оцінюються обсяг та ефективність програмних заходів. Система оцінки ефективності спонукає до визначення різноманітних цілей, за виконання яких відповідальний орган влади, та до визначення тимчасового періоду, протягом якого мета буде досягнуто.

У зв'язку з цим доцільним є застосування програмно-цільових методів як основного інструменту в управлінні реформою державної служби, що дозволить підвищити ефективність процесу реформування в контексті зіставлення цілей, завдань та програмних заходів, а також ресурсів, необхідних для досягнення заявлених у рамках програм реформування та розвитку державної служби показників та індикаторів.

Програмно-цільовий підхід до процесу реформування виражає об'єктивну діалектику єдності компонентів системи, підпорядкованість, узгодженість елементів із цілим [59].

Програмно-цільовий підхід управління залишається дуже поширеним у всьому світі та багато в чому визначальним серед інших. Цільові програми є ефективним інструментом стратегічного планування та регулювання соціально-економічних процесів, адекватний ринковій економіці, що складаються, і дозволяють концентрувати в напрямках розвитку країни та регіону.

Розглядаючи реформу в контексті програмно-цільового підходу, можна простежити взаємозв'язок цілей та завдань, прописаних у програмах на протязі усього періоду реформування.

Розпочата реформа державної служби була спрямована на формування висококваліфікованої, компетентної групи фахівців щодо основних напрямів розвитку як державної служби, так і державних службовців, а також спрямована на вирішення завдань, пов'язаних зі створенням, апробацією та розвитком нормативно-правової бази державної служби, формуванням цілісної системи державної служби, а також удосконаленням механізмів та технологій кадрової роботи.

Вирішення пріоритетних завдань реформування державної служби здійснювалося як комплексно для всієї системи державної служби, так і окремо за видами державної служби.

Програма розвитку державної служби встановила три основні напрями реформування та розвитку системи державної служби:

- формування системи державної служби як цілісного державно-правового інституту, створення системи управління державною службою;
- впровадження на державній службі ефективних технологій та сучасних методів кадрової роботи;
- підвищення ефективності державної служби та результативності професійної службової діяльності державних службовців [37].

Головним напрямом реформування державної служби стало приведення державної служби у відповідність до потреб подальшого демократичного розвитку країни та функціонування ринкової економіки, створення сучасної політичної системи, розвитку громадянського суспільства.

Внаслідок реформування необхідно вибудувати систему управління державною службою, яка має стати комплексним, правовим, соціальним та організаційним інститутом, спрямованим на забезпечення виконання державними службовцями функцій держави, її органів та посадових осіб.

На думку Д.В. Кісова, «реформа публічного управління в Україні є одним із ключових і технологічних напрямів просування нашої держави у сучасному глобальному світі, що забезпечує їй певний рівень відповідності розвитку інформаційного суспільства» [31]. У такий спосіб запровадження системи електронного врядування створює передумови формування ефективної системи управління документами, яка забезпечуватиме «ефективний документообіг і легкий пошук документів, необхідних для роботи. Його основним завданням є створення (удосконалення) реєстрів даних громадян, юридичних осіб, земельних ділянок і нерухомості, податків, соціального страхування, забезпечення функціональної сумісності систем та здійснення обміну даними на операційному рівні замість подання довідок та інших документів» [31].

З метою впровадження інструментів електронного врядування державні службовці повинні володіти компетентностями в інформаційній сфері, що позитивно вплине на роботу з інформаційними документами, а також налагодженню комунікацій з органами державної влади. Тому увага повинна акцентуватись на отриманні інформаційних знань, шляхом перепідготовки або проходження курсів підвищення кваліфікації.

У межах аналізу даного аспекту доцільно звернути увагу також і на той аспект, що комунікативна компетентність державних службовців безпосередньо гарантує певну спроможність забезпечення «нерозривності інноваційних методів врядування та інноваційної підготовки провайдерів змін, відстоюючи доцільність поєднання двох напрямів у модернізації публічного управління в умовах розбудови інформаційного суспільства в Україні» [9].

Виходячи із такої компетентнісної структури результативності комунікативної діяльності державних службовців, постає питання доцільності

«переведення спілкування між громадянами й органами публічної влади здебільшого в режим онлайн, з якнайповнішим наданням електронних послуг за схемою «24 години на добу, 7 днів на тиждень», активна реалізація зворотного зв'язку, розвиток цифрової демократії з можливістю участі громадян в обговоренні законопроектів, проектів рішень органів публічної влади тощо» [63].

Виходячи із цього, особливу увагу варто акцентувати на функціональній спрямованості комунікативної компетентності, яка, передусім, зводиться до «інтеграції інформаційних ресурсів органів публічної влади, що дозволить максимально повно реалізувати переваги електронної взаємодії» [15].

Мова ведеться про функціональну здатність державних службовців забезпечувати відповідну модернізацію діяльності органів державної влади шляхом запровадження сучасних інформаційно-комунікативних технологій, здатних гарантувати високий рівень інституційної результативності взаємодії влади та громадськості.

Це свідчить, що запровадження електронного врядування в Україні як технологічної умови інституціоналізації комунікативних взаємовідносин між органами державної влади та громадськістю вимагає модернізації системи підготовки та перепідготовки державних службовців, шляхом набуття інформаційних компетенцій.

Науковцями «під вдосконаленням комунікативної компетентності, передусім, розуміють саморозвиток та самовдосконалення людини у процесі комунікативної діяльності на основі власних комунікативних прийомів. Відповідно, висококомпетентнісний державний службовець має володіти високим рівнем діагностики своєї комунікативної компетентності, яка включає її самоаналіз та самодіагностику» [8, с. 24].

Діагностика комунікативної компетентності державних службовців має включати оцінку їх інформаційних здібностей, відповідно до яких здійснюється корекція інформаційної поведінки. Виходячи із цього, у процесі професійної підготовки та набуття професійного досвіду державні службовці, включаючись

у різні форми комунікативної взаємодії, набувають відповідної здатності правильного налагодження міжособистісної взаємодії в межах конкретної комунікативної ситуації.

На думку В.П. Тихомирова, методика вдосконалення комунікативної компетентності державних службовців стосується розвитку відповідного їх компетентнісного переліку, який включає: «соціальні компетенції (здатність взяти на себе відповідальність у прийнятті професійних рішень, корпоративність; прояв толерантності до різних культур); когнітивні компетенції (готовність і здатність самостійно здобувати нові знання та вміння, реалізовувати свій особистий потенціал); соціально-інформаційні компетенції (володіння інформаційними технологіями і здатність сприймати критику в джерелах соціальної інформації); спеціальні компетенції (підготовленість до виконання професійних функцій); комунікативні компетенції (володіння технологіями спілкування, в тому числі комп'ютерного)» [72].

Саме тому, на нашу думку, будь-які методики вдосконалення комунікативної компетентності державних службовців мають, передусім, стосуватись формування завершеної системи комунікативних вмінь, яка включає вміння: вислухати; підтримувати розмову; змінити тему за необхідності; віднайти правильну й органічну форму спілкування із своїм комунікативним партнером.

В системі вітчизняної практики публічного управління унормованими мають бути відповідні комунікативні вміння, які висуваються до державних службовців, оскільки вони дозволяють їм ефективно здійснювати свої професійні функції в «умовах формально-рольового та неформального спілкування» [73]. При цьому також варто відзначити, що наявність комунікативних вмінь у державних службовців залежить від їх здатності успішно реалізовувати на практиці свої професійні знання.

Аналізуючи різні технологічні практики вдосконалення комунікативної компетентності державних службовців, на особливу увагу заслуговує підхід, в

межах якого різними дослідниками запропоновано такі основні методичні прийоми, серед яких:

- розвиток конкуренції та свободи особистості, що базується на розширенні форм застосування сучасних інформаційних технологій, що тим самим вимагає формування нової якості управлінського персоналу [9];

- запровадження нової демократичної адміністративної культури, яка передбачатиме запровадження новітніх комунікативних форм взаємодії із громадянами;

- застосування як вертикальних, так і горизонтальних комунікацій, які гарантуватимуть системно-комунікативну взаємодію як по горизонталі, так і по вертикалі основних суб'єктів системи державного управління;

- формування та розвиток системи професійного навчання державних службовців, що базується на усвідомленні духовної єдності всіх людей на міжособистісних контактах між ними, за допомогою яких реалізуються ділові відносини між службовцями [34];

- розвиток позитивних комунікативних якостей управлінців, серед яких: «порядність, справедливість, обов'язковість, повага до людей, гнучкість у стосунках, вимогливість до підлеглих, впевненість у собі, тактовність, доброзичливість, товариськість, відсутність дріб'язковості, врахування індивідуальних особливостей підлеглих, самокритичність, толерантність, вимогливість до себе» [30, с. 79];

- навчання державних службовців вмінню вести переговори та переконувати співрозмовника по горизонталі чи по вертикалі, що передбачає набуття ними відповідних вмінь, які забезпечують розвиток ділової комунікації у формі ведення переговорів та переконання співрозмовників;

- розвиток ділової комунікації, яка забезпечує формування ефективних управлінських відносин у сфері державної служби, що слугує стратегічною умовою ефективної реалізації цілей державного управління, а також є показником цивілізованості системи державної служби в цілому [63].



Наведені методичні прийоми слугують досягненню успішних комунікативних цілей у сфері державного управління, запровадженню горизонтальних та вертикальних ділових комунікацій між основними суб'єктами комунікативних відносин.

Відповідні методологічні прийоми вдосконалення комунікативної компетентності, спрямовані, передусім, на те, щоб забезпечити досягнення конкретних результатів у сфері публічного управління шляхом налагодження інтенсивних, соціально-мобільних форм комунікативної взаємодії між усіма суб'єктами сфери публічного управління. Це свідчить, що лише комунікативна компетентність є важливою структурною умовою досягнення необхідного професійного результату державних службовців у сфері публічного управління.

### **Висновки до розділу 3**

Проведений аналіз закордонного досвіду показує, що у багатьох країнах основою для розробки програм підвищення кваліфікації виступають кластери компетенції, а також моделі ключових кваліфікацій. Вони дозволяють заповнювати нестачу знань загального характеру (наприклад, усні та письмові комунікації, навички міжособистісного спілкування) або брак компетенції в областях, суміжних з основною діяльністю державного службовця (наприклад, підвищення кваліфікації у галузі фінансового менеджменту для фахівців нефінансової сфери). Також вони надають можливість отримати більш конкретні спеціалізовані знання, безпосередньо пов'язані з посадовими обов'язками державного службовця (наприклад, підвищення кваліфікації у сфері бюджетного процесу на національному рівні). Такий підхід дозволяє державним службовцям з різною базовою освітою отримати необхідні навички та знання та виконувати свої обов'язки більш ефективно. У всіх розглянутих країнах широко розвинена мережа дистанційної освіти, що дозволяє пройти підвищення кваліфікації без відриву від роботи, що суттєво економить тимчасові та фінансові витрати. Модульний принцип навчання забезпечує більшу гнучкість, дозволяючи державним службовцям самостійно планувати

час на навчання, послідовність вивчення модулів і цим здійснювати навчання ефективніше.

З метою удосконалення комунікативних компетентностей державних службовців необхідно зосередити увагу на змінах інформаційного простору, які стають одним із засобів спілкування в умовах кризових явищ, що відповідно вимагає від працівників володіти компетентностями спілкуватись через інформаційні канали, надавати консультації через електронні мережі. Тому державні службовці повинні володіти інформаційними компетентностями на основі здійснення безперервного і цілісного комунікативного спілкування, використання нових форм і методів навчання в практичній професійній підготовці.

## **ВИСНОВКИ**

Дослідження механізму формування комунікативних компетентностей державних службовців в умовах реформування державної служби дало змогу зробити висновки теоретичного та практичного характеру:

На сучасному етапі розвитку державності склалася ситуація, за якої вдосконалення державної служби є пріоритетним у процесі реформування державного управління. Основне спрямування реформування – кардинальне підвищення ефективності та якості державної служби на користь розвитку цивільного суспільства та зміцнення держави.

Загалом, державна служба полягає у формування та реалізації заходів щодо виконання функцій та завдань державного спрямування, тобто це ті повноваженні якими наділені державні установи, адміністрації та інші органи публічної влади. Проходження державної служби здійснюється на основі принципів, які закріплюються законодавчими актами, а також формуються на основі міжнародних стандартів.

Принципи державної служби ґрунтуються на вимогах, які: обов'язкові всім особам та організаціям, які мають відношення до державної служби; поширюються на всі види державної служби та є загальними в рамках

державної служби; охоплюють усі організаційні, правові та інші сторони, з яких складається державна служба.

Формування служби охоплює вирішення таких питань, як встановлення посадових найменувань та повноважень з кожної посади, вироблення правил надходження на службу, проходження та підвищення по службі, підготовка кадрів та підвищення кваліфікації, застосування заходів заохочення та відповідальності та ряд ін. Друга складова державної служби у її змісті – це практична діяльність державних службовців щодо реалізації доручених їм повноважень, державних органів, осіб, які займають державні посади.

З метою забезпечення державної служби державними службовцями здійснюється формування кадрового складу. Формування кадрового складу державної служби, розглядається як процес створення професійно підготовленого апарату державних службовців, що забезпечує ефективність державного управління.

Пріоритетними напрямками формування кадрового складу державної служби визначено: професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації та стажування відповідно до програм професійного розвитку державних службовців; сприяння посадовому зростанню державних службовців на конкурсній основі; ротація державних службовців; формування кадрового резерву на конкурсній основі та її ефективне використання; оцінка результатів професійної службової діяльності цивільних службовців через проведення атестації або кваліфікаційного іспиту; застосування сучасних кадрових технологій при вступі на державну службу та її проходження.

Залежно від займаної посади виділяють категорії посад державної служби. Поділ категорій посад державної служби здійснюється залежно від наділених повноважень, завдань та відповідальності державних службовців, а також рівня кваліфікацій та професійних здібностей. Головними ознаками компетенцій державного службовця є особисті та професійні навички, вміння та знання у різних сферах: від загальних юридичних компетенцій до знань спеціалізованої сфери діяльності, ціннісні установки та орієнтації.

Законом України «Про державну службу» професійну компетентність визначено як «здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку».

Центральним органом виконавчої влади, який здійснює формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби, а також координується Кабінетом Міністрів України є Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Основною метою діяльності НАДС є створення професійної, стабільної, ефективної державної служби, яка відповідає встановленим стандартам та принципам визначеними Законом України «Про державну службу».

Протягом 2019-2020 рр. відбулись зміни у формуванні структури НАДС, шляхом зміни організаційної структури, структурування департаментів та управління, а також оптимізовано систему центральних органів виконавчої влади, утворено служби з управління персоналом у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами з координацією діяльності НАДС. Реформування структури НАДС сприяло перетворенню Територіальних органів НАДС у Міжрегіональні управління НАДС.

Сучасна система професійного розвитку включає наступні елементи: професіональна підготовка; професійна перепідготовка; підвищення кваліфікації; стажування. Протягом 2020 р. з метою надання роз'яснювальної роботи щодо змін в управлінні персоналом, професійного розвитку державних службовців, перепідготовки кадрів НАДС проведено ряд заходів як наукового, так і практичного спрямування. Зокрема, проведено 761 комунікативний захід, з них семінарів – 393, тренінгів – 174, лекцій -115, круглих столів – 79.

В сучасних умовах професійний розвиток державних службовців здійснюється на основі наступних принципів: безперервність професійного розвитку та додаткової освіти державних службовців, що досягається

періодичною участю державних службовців у програмах додаткової освіти та організацією самоосвіти; єдність навчально-методичних підходів до основної та додаткової освіти службовців у кожному секторі державного апарату; індивідуалізація навчання, облік особистісних особливостей та характеристик державних службовців на основі індивідуальних планів професійного розвитку; надання всім державним службовцям постійного доступу до всім необхідним навчально-методичним матеріалам; інтеграція сучасних освітніх технологій в освітні програми.

В сучасних умовах система професійної підготовки державних службовців включає 23 заклади вищої освіти, які отримали право здійснювати освітню діяльність з підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» та проводити курси підвищення кваліфікації. Протягом 2020 р. курси підвищення кваліфікації пройшли 44304 державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування.

Одним із закладів вищої освіти, який здійснює підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», а також проводить курси підвищення кваліфікації державних службовців є Західноукраїнський національний університет м. Тернопіль. Університет здійснює підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування за п'ятьма професійними програмами та дванадцятьма короткотерміновими програмами за кошти Національного агентства України з питань державної служби.

Розпочата реформа державної служби була спрямована на формування висококваліфікованої, компетентної групи фахівців щодо основних напрямів розвитку як державної служби, так і державних службовців, а також спрямована на вирішення завдань, пов'язаних зі створенням, апробацією та розвитком нормативно-правової бази державної служби, формуванням цілісної системи державної служби, а також удосконаленням механізмів та технологій кадрової роботи. Вирішення пріоритетних завдань реформування державної

служби здійснювалося як комплексно для всієї системи державної служби, так і окремо за видами державної служби.

Будь-які методики вдосконалення комунікативної компетентності державних службовців мають, передусім, стосуватись формування завершеної системи комунікативних вмінь, яка включає вміння: вислухати; підтримувати розмову; змінити тему за необхідності; віднайти правильну й органічну форму спілкування із своїм комунікативним партнером.

На основі аналізу зарубіжного досвіду професійного розвитку державних службовців можна виділити досягнення, які слід враховувати під час розробки програм підвищення кваліфікації у нашій країні: формування національних моделей компетенції державних службовців з метою своєчасного виявлення нестачі знань/навичок та подальшої організації підвищення кваліфікації для заповнення знайдених прогалин; можливість вибору програм підвищення кваліфікації для державних службовців; професійний розвиток державних службовців при тісній взаємодії не тільки органів державного управління та службовців, а й вузів та центрів підвищення кваліфікації; використання навчальних курсів та семінарів для вперше прийнятих на державну службу, а також програм суміжних видів діяльності та навчання для службовців, включених до кадрового резерву на заміщення керівних посад; орієнтація на безперервність навчання та використання модульних програм підвищення кваліфікації.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Адміністративна реформа і правова наука. *Право України*. 2002. № 3. С. 20 – 27.
2. Акімов О. О., Рибак І. П. Кадрове забезпечення державного управління: досвід зарубіжних країн. *Стратегія і тактика державного управління*. 2014. Вип. 1. С. 137–144.
3. Аналітичний звіт щодо організації професійного розвитку і навчання державних службовців у 2020 році. 2021. 19 с.
4. Антонова О. В. Історико-правові передумови формування стратегічної компетентності на державній службі в Україні. *Jurnalul juridic național: teorie și practică*. 2017. № 6-1 (28). С. 5–10.
5. Атаманчук Г. В. Сущность государственной службы : история, теория, закон, практика. М. : Изд-во РАГС, 2002. 272 с.
6. Бабіна В. В. Деякі питання щодо формування професійної спрямованості. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/31770/1/2.pdf> (дата звернення 16.04.2021).

7. Барський А. С. До питання удосконалення системи підвищення кваліфікації працівників (постановка проблеми). *Право та інновації*. 2014. № 1–2 (5–6). С. 127–132.

8. Безрук В.М. Комунікативна компетентність в контексті сучасних дослідницьких концепцій та підходів. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр.* 2017. Вип. 1(69). С. 23-27.

9. Безрук В.М. Особливості розвитку комунікативної компетентності державних службовців. *Ефективність державного управління: зб. наук. пр.* 2017. Вип. 1(50). С. 139-148.

10. Безрук В.М. Теоретико-методологічний аналіз компетентності та компетенції в контексті сучасних дослідницьких підходів. *Держава та регіони: наук.-виробн. журнал. Класич. приват. ун-т: Запоріжжя*. 2017. Вип. 2. С.114-118.

11. Болотов В. А., Сериков В.В. Компетентностная модель : от идеи к образовательной парадигме. *Педагогика*. 2003. № 10. С. 8–13.

12. Васильківська В. В. Вимоги, що висуваються до державного службовця: закордонний досвід та перспективи розвитку в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. Вип. 1 (26). С. 118–122.

13. Витко Т. Ю. Державний службовець в умовах реформування державного управління в Україні. *Аспекти публічного правління*. 2018. Т. 6. № 3. С. 39–47.

14. Гончарук С. Т., Олійник І. В. Професійна підготовка державних службовців – важливий елемент проходження державної служби. *Юридичний вісник*. 2017. № 1 (42). С. 57–63.

15. Григор'єва С. М. Першочергові кроки з модернізації системи професійної підготовки державних службовців в Україні. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2019. № 5 (7). С. 7-12. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2019-5-5257> (дата звернення 05.09.2021).



16. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні [Текст] : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. д. юрид. наук, проф. Н. Р. Нижник. К. : Ін Юре, 1999. 224 с.

17. Жиденко Н. А. Опыт стран Европейского Союза в сфере профессионального обучения государственных служащих для Украины. «*Legea și viața*». 2018. Вип. №3/2 (315) 2018. С. 48-52.

18. Жиденко Н. А. Професійний розвиток державних службовців – підґрунтя для лідерства на державній службі. *Державне управління*. 2018. Вип. 1 (61). С. 5-10.

19. Звіт про проведення навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за програмами підвищення кваліфікації, розробленими суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання та погодженими НАДС у 2020 році. НАДС 2021. 17 с. URL: <https://nads.gov.ua>.

20. Звіт про результати опитування державних службовців щодо задоволеності рівнем організації професійного навчання. НАДС. 2021. 24 с.

21. Звіт про результати підготовки експериментального проекту з проектом умов оплати праці державних службовців державних органів, які є учасниками експериментального проекту на 2022 р. з урахуванням результатів класифікації посад. НАДС. 2021. 24 с.

22. Ігнатюк О.А. Професійне виховання як важлива складова формування особистості сучасного фахівця. 2013. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/microcad/2013/s20> (дата звернення 16.04.2021).

23. Інформація про кількісний та якісний склад державних службовців у органах державної влади. 2021. 9 с.

24. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330 с.

25. Кальниш В. Роль деяких специфічних, психологічно-особистісних якостей у професійній кар'єрі державного службовця: мак'явелізм. *Вісник НАДУ*. 2004. № 1. С. 77-85.

26. Капустін В. Б. Зарубіжний досвід організації державної служби. URL: <http://www.myshared.ru/slide/107512> (дата звернення 05.09.2021).

27. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Как развивать уверенность в себе и влиять на людей путем публичных выступлений. Как перестать беспокоиться и начать жить; пер. А.А. Позднякова. М.: Изд-во «ЗАО Славянский дом книги», 2004. 594 с.

28. Кізілов Ю. Ю. Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6 – 7 (червень-липень). С. 57-65.

29. Кізілов Ю. Ю. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців як складова процесу проходження державної служби в Україні. *Держава та регіони*. Серія : «Державне управління». 2016. № 2 (54). С. 111 – 117.

30. Кірмач А. В. Правове регулювання проходження державної служби: європейський досвід та його впровадження в Україні : дис... канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2010. 214 с.

31. Кіслов Д.В. Психологічні особливості входження людини в інформаційне суспільство. *Психологічні науки: проблеми і здобутки : зб. наук. пр.* 2014. Вип. 5. С. 218-230.

32. Колпаков В. К. Адміністративне право України : підручник. К. : Юрінком Інтер, 1999. 736 с.

33. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2014. Вип. 14. С. 100–107.

34. Луговий В.І. Професійна підготовка державно-управлінських кадрів у контексті сучасних тенденцій. *Вісник НАДУ*. 2004. № 3. С. 11-20.

35. Матвієнко О. В., Цивін М. Н. Інформаційне забезпечення державного управління: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 152 с.

36. Мельничук Т. П. Етичні обов'язки публічних службовців як елемент їх професійного статусу: досвід європейських країн та його впровадження в Україні. *Право та державне управління*. 2019. № 1 (34). Т. 2. С. 182–187.

37. Мельничук Т. П. Управління кадровим потенціалом державної служби. *Держава та регіони*. 2019. № 1 (65). С. 80–84.

38. Неліпа Д.В. Організаційно-правові засади державної служби в Україні: Навч. посібн. К.: «Центр учбової літератури», 2012. 368 с.

39. Новації системи професійного навчання державних службовців у запитаннях та відповідях. 2021. 8 с.

40. Оболенський О. Ю. Державна служба: підруч. Київ: КНЕУ, 2006. 472 с.

41. Осипов Д. Професійні інтереси публічних службовців з позиції акмеологічного підходу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 1(32)/2017. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017\\_01\(32\)/22.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_01(32)/22.pdf). (дата звернення 05.09.2021).

42. Офіційний сайт з навчання та підвищення кваліфікації федерального уряду США. URL: <http://usalearning.gov> (дата звернення 16.04.2021).

43. Офіційний сайт Коледжу цивільної служби Великобританії (Civil Service College). URL: <http://www.civilservicecollege.org.uk> (дата звернення 05.09.2021).

44. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/>(дата звернення 05.09.2021).

45. Офіційний сайт Національної школи адміністрації Франції (École nationale d'Administration). URL: <http://www.ena.fr/index.php?/en>. (дата звернення 05.09.2021).

46. Павленчик П. Т. Проходження державної служби в Україні : організаційно –правові засади : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2001. 17 с.

47. Пестерева Н.М., Цветлюк Л.С., Надєїна О.С. Формування професійних компетенцій державних службовців: монографія. М: Вид-во Московського гуманітарного університету, 2014. С. 41-47.

48. Поваренков Ю.П. Психологическое содержание профессионального становления человека. М.: Изд-во УРАО, 2012. 160 с.

49. Положення про Міжрегіональне управління Національного агентства України з питань державної служби у Чернівецькій, Івано-Франківській та Тернопільській областях. 2020. 6 с.

50. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 16.04.2021).

51. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 05.09.2021).

52. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 16.04.2021).

53. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серп. 2017 р. № 640. URL : <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 05.09.2021).

54. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2020 рік : розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 груд. 2019 р. № 1267-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 05.09.2021).

55. Про освіту: Закон України від 9.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>. (дата звернення 16.04.2021).

56. Прудюс Л. В. Європейські стандарти доброчесної державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 8. С. 66 – 74.

57. Прудус Л. В. Інноваційні технології професійного навчання державних службовців. *Держава та регіони. Серія : Державне управління.* 2016. № 4. С. 90-95.
58. Прудус Л. В. Управління якістю державної служби України : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 280 с.
59. Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.
60. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2020 р. НАДС. 2021. 66 с.
61. Сайт державної служби Франції. URL: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique-france> (дата звернення 05.09.2021).
62. Самоукина Н.В. Психология и педагогика профессиональной деятельности. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; ЭКМОС, 2009. 355 с.
63. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні: монографія. Дніпро : Грані, 2020. 224 с.
64. Сороко В. М. Компетентнісний підхід до організації функціонування державної служби : монографія. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
65. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад : доповідь / за заг. ред. К. О. Ващенко. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС, 2019. 140 с.
66. Стариков Ю. Н. Служебное право. М. : Изд-во БЕК, 1996. 698 с.
67. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2020 р. 2021. 42 с.
68. Статистичний звіт роботи територіальних органів НАДС за I півріччя 2021 року (за результатами узагальнення відомчої (робочої) звітності територіальних органів НАДС). 2021. 19 с.

69. Степанова Т. Європейський досвід підготовки фахівців із державного управління. *Державна служба*. 2013. № 2 (82). С. 64-73.

70. Стратегічний план діяльності Національного агентства України з питань державної служби на 2021-2023 роки. 2021. 40 с.

71. Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування. НАДС. 2019. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення 16.04.2021).

72. Тихомиров В.П. Качественное образование в информационном обществе, основанном на знаниях. Стратегическая программа развития для мира. URL: [http://www.expert.ustu.ru/doc/seminarmesi/Downloads\\_GetFile.aspx?id=212](http://www.expert.ustu.ru/doc/seminarmesi/Downloads_GetFile.aspx?id=212) (дата звернення 16.04.2021).

73. Трансформація статусу посадової особи місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні : кол. монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська. Дніпро : Грані, 2020. 216 с.

74. Турняк К.В., Шакіна М.А. Моде професійних компетенцій працівників державного та муніципального управління в умовах нового державного менеджменту: вітчизняний та зарубіжний досвід. *ARS ADMINISTRANDI*. 2012 року. №4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/modeli-professionalnyh-kompetentsiy-rabotnikov-gosudarstvenno-i-munitsipalno-upravleniya-v-usloviyah-novo-gosudarstvennogo> (дата звернення: 30.09.2021 р.).

75. Узагальнений звіт про результати класифікації посад державної служби апарату НАДС та його територіальних органів. 2021. 30 с.

76. Улунова Г. Є. Професійна культура державних службовців як культура мікросистеми. *Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка*. 2012. Том. X. Вип. 23. 903 с. С. 667–677.

77. Урманов Ф. Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 4 (82). С. 98–102.

78. Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент профессионального развития. Ученик в обновляющейся школе. М.: ИОСО РАО, 2002. С. 135-157.

79. Черепанов В. В. Основы государственной службы и кадровой политики: учеб. пособие для студентов вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2007. 575 с.

80. Шпекторенко І. В. Професійна компетентність державного службовця. *Університетські наукові записки*. 2014. № 1. С. 285–293.

81. Яцкова Д. Шляхи активізації трудової поведінки працівників. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1015> (дата звернення 16.04.2021).

82. Bushuyev S. Emotional Intelligence – The Driver of Development of Breakthrough Competences of the Project. *Proceedings 30th IPMA World Congress – Breakthrough competences for managing change Astana*. 2017. P. 8-14.

83. Matthew Stafford. The United States Executive Civil Service Training System. URL: <http://2013.astanaforum.org/wp-content/uploads/2013/01/Stafford-The-United-States-ExecutiveCivil-Service-Training-System.ppt>. (дата звернення 05.09.2021).