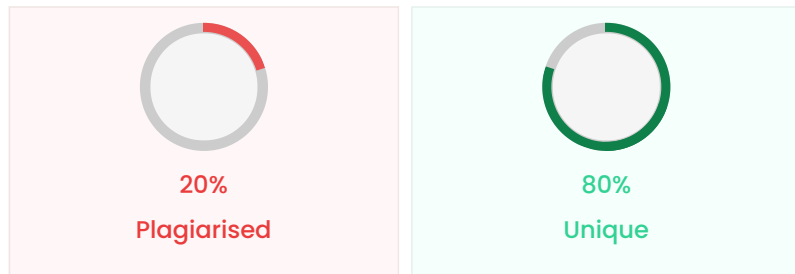


## Plagiarism Scan Report



## Words Statistics

Words	16824
Characters	131295

Exclude URL: None

## Content Checked For Plagiarism

2 МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ПрАТ «ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ» Кафедра Права та публічного управління ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА Зав.кафедрою \_\_\_\_\_ к.ю.н.доцент, Гулевська Г.Ю. МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ Виконала ст. гр. ПУА-ІІІм \_\_\_\_\_ І.Ю. Агапов (підпис) Керівник \_\_\_\_\_ М.В. Адаменко к.е.н., доц. (підпис) Запоріжжя 2023 ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ» Кафедра Права та публічного управління ЗАТВЕРДЖУЮ Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ к.ю.н.,доцент Гулевська Г.Ю. «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р. ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ студенту гр. ПУА-ІІІм, спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Агапову Івану Юрійовичу І.Тема: Система оцінювання професійних компетентностей державних службовців Затверджена наказом по інституту «03» жовтня 2022 р. № 02-16 2. Термін здачі студентом закінченої роботи: «14» січня 2023 р. 3. Перелік питань, що підлягають розробці: - визначити сутність та зміст професійної компетентності державного службовця; - розглянути правове регулювання професійної компетентності державного службовця; - дослідити методичні підходи до оцінювання професійних компетентностей державних службовців; - охарактеризувати посади фахівців з питань реформ; - проаналізувати кадрову політику та конкурсний відбір на посади фахівців з питань реформ; - оцінити професійні компетентності державних службовців – фахівців з питань реформ; - надати рекомендації щодо оцінювання інтегрального рівня професійної компетентності державного службовця за бальною оцінкою; - застосувати удосконалену методику на прикладі оцінювання професійних компетентностей фахівців з питань реформ відділу взаємодії із громадськістю управління адміністративного забезпечення при Міненергетики. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р. Керівник магістерської роботи \_\_\_\_\_ М.В.Адаменко (підпис) (прізвище та ініціали) Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ І.Ю.Агапов (підпис) (прізвище та ініціали) РЕФЕРАТ Магістерська дипломна робота містить: 100 стор., 21 рисунок, 29 таблиць, 106 використаних джерел, 11 додатків Об'єкт магістерської дипломної роботи – процес оцінювання професійних компетентностей державних службовців. Предметом даної роботи є методика оцінювання

професійних компетентностей державних службовців. Метою роботи є оцінювання професійних компетентностей державних службовців та розробка рекомендацій з її покращення в сучасних умовах функціонування системи державного управління. У роботі визначено сутність та зміст професійної компетентності державного службовця та розглянуто правове регулювання професійної компетентності державного службовця. Досліджено методичні підходи до оцінювання професійних компетентностей державних службовців. На прикладі охарактеризовано посади фахівців з питань реформ та проаналізувано кадрову політику та конкурсний відбір на посади фахівців з питань реформ. Для розуміння процесу оцінювання професійних компетентностей державних службовців зроблено відповідний аналіз для фахівців з питань реформ. За результатами проведеного теоретичного та методичного дослідження надано рекомендації щодо оцінювання інтегрального рівня професійної компетентності державного службовця за бальною оцінкою. Застосовано удосконалену методику на прикладі оцінювання професійних компетентностей фахівців з питань реформ відділу взаємодії із громадськістю управління адміністративного забезпечення при Міненергетики.

**ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ, ДІЯЛЬНІСТЬ, ЗАВДАННЯ, КАТЕГОРІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ, КОМПЕТЕНТНІСТЬ, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ, ОЦІНЮВАННЯ, РЕЗУЛЬТАТИ ЗМІСТ ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ** 6 ВСТУП 7 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ 10 1.1 Сутність та зміст професійної компетентності державного службовця 10 1.2 Правове регулювання професійної компетентності державного службовця 27 1.3 Методичні підходи до оцінювання професійних компетентностей державних службовців 33

**РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ПРИКЛАДІ ФАХІВЦІВ З ПИТАНЬ РЕФОРМ** 51 2.1 Загальна характеристика посад фахівців з питань реформ 51 2.2 Кадрова політика та конкурсний відбір на посади фахівців з питань реформ 2.3 Оцінювання професійних компетентностей державних службовців – фахівців з питань реформ 59 68

**РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ** 79 3.1 Рекомендації щодо оцінювання інтегрального рівня професійної компетентності державного службовця за бальною оцінкою 79 3.2 Застосування удосконаленої методики на прикладі оцінювання професійних компетентностей фахівців з питань реформ відділу взаємодії із громадськістю управління адміністративного забезпечення при Міненергетики 82

**ВИСНОВКИ** 89 **РЕКОМЕНДАЦІЇ** 93 **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** 94 **ДОДАТКИ** 107 **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ** ВРУ – Верховна Рада України ДБ – Державний бюджет ДС – державний службовець Держкомстат – Державний комітет статистики ДСУ – Державна служба України ДУ – державне управління ЄС – Європейський Союз ЗМІ – засоби масової інформації КМУ – Кабінет Міністрів України КПП – ключові показники результативності МВС – Міністерство внутрішніх справ України МЗС – Міністерство закордонних справ України Мін’юст – Міністерство юстиції України Мінветеранів – Міністерство у справах ветеранів України Міндовкілля – Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів Мінекономіки – Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України Міненерго – Міністерство енергетики України Мінінфраструктури – Міністерство інфраструктури України Міноборони – Міністерство оборони України Мінрегіон – Міністерство розвитку громад та територій України Мінреінтеграції – Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України Мінсоцполітики – Міністерство соціальної політики України Мінстратегпром – Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості Мінфін – Міністерство фінансів України Мінцифра – Міністерство цифрової трансформації України МКІП – Міністерство культури та інформаційної політики України МОЗ – Міністерство охорони здоров’я України МОН – Міністерство освіти і науки України НАДС – Національне агентство України з питань державної служби НАЦ – недержавні аналітичні центри НДО – недержавні організації НПА –

нормативно-правові акти НУО – неурядові організації ОДВ – органи державної влади ООН – Організація Об'єднаних Націй ПО – посадова особа ПУА – публічне управління та адміністрування ФПР – фахівці з питань реформ ВСТУП На сьогоднішній день в більшості країн світу питанням оцінки професійних компетентностей державних службовців належить одне з центральних місць у системі публічного управління та адміністрування (далі – ПУА), оскільки від їх сумлінної та ефективної діяльності багато в чому залежить якість прийнятих ними управлінських рішень, ступінь злагодженості роботи органів влади та їх підрозділів, якість державного управління та процвітання держави в цілому і, як наслідок, високий добробут населення. В нашій державі на сучасному етапі функціонування та розвитку системи державної служби можна спостерігати істотні проблеми в її діяльності, зокрема: досить низька якість діяльності державних органів, викликана низькою ефективністю діяльності відповідних фахівців; нестача по-справжньому кваліфікованих фахівців, що знають всі тонкощі державної служби; тенденція до падіння престижу державних службовців, викликана недовірою до них з боку населення; високий рівень корупції тощо. З урахуванням європейського вектору розвитку владних органів при зростаючому дефіциті кваліфікованих фахівців можемо відмітити загальну тенденцію недостатньої уваги кадрових служб до проведення належної оцінки та розвитку персоналу на всіх рівнях державного управління. Як показує досвід, оцінка, яку законодавчо зобов'язали проводити для державних службовців, проводиться в основному на формальному рівні, а її результати носять характер традиційної підзвітності без вагомих дієвих заходів щодо усунення недоліків в діяльності фахівців. Крім того, не спостерігаємо вагомого розвитку механізмів об'єктивної оцінки фахівців у державній службі, що погіршує якість мотивації до покращення діяльності в органах влади. Зокрема, матеріальна мотивація характеризується низьким рівнем заробітної плати фахівців, а моральна – практичною відсутністю кар'єрного зростання, невиправдано вузьким і суб'єктивним відбором кандидатів на вакантні посади. Не зважаючи на те, що з недавніх пір в Україні запроваджена обов'язкова оцінка діяльності державних службовців, однією з причин вищенаведених проблем є недосконалість самого запропонованого механізму оцінки, який по суті є новим для багатьох фахівців та їх керівників. Існуюча на сьогодні практика оцінки ще не наробила достатнього багажу знань та досвіду, який би дозволив узгодити її проведення та підвищити результативність на всіх рівнях управління. Питання оцінки діяльності державних службовців знаходять все більше місця в дослідженнях науковців. Питання управлінських аспектів оцінювання персоналу досліджували А. Гошко, Г. Дмитренко, В. Іванов, Т. Максименко, Л. Мельник, Л. Пашко, В. Тарасов, Г. Щокін та ін.; оцінки ефективності управління в органах влади – І. Артим, Г. Бухарт, Е. Ведунг, Н. Гегедюш, Н. Гончарук, П. Друкер, А. Крис, Е. Масленникова, М. Мокеєв, К. Майк, О. Оболенський, В. Петти, Р. Рудницька, С. Синк, Т. Хачатуров, П. Хейне, А. Чемерис, Н. Энди та ін. Об'єктом дослідження є процес оцінювання професійних компетентностей державних службовців. Предметом дослідження є методика оцінювання професійних компетентностей державних службовців. Метою роботи є оцінювання професійних компетентностей державних службовців та розробка рекомендацій з її покращення в сучасних умовах функціонування системи державного управління. З урахуванням зазначеної мети у роботі вирішено такі завдання: – визначити сутність та зміст професійної компетентності державного службовця; – розглянути правове регулювання професійної компетентності державного службовця; – дослідити методичні підходи до оцінювання професійних компетентностей державних службовців; – охарактеризувати посади фахівців з питань реформ; – проаналізувати кадрову політику та конкурсний відбір на посади фахівців з питань реформ; – оцінити професійні компетентності державних службовців – фахівців з питань реформ; – надати рекомендації щодо оцінювання інтегрального рівня професійної компетентності державного службовця за бальною оцінкою; – застосувати удосконалену методику на прикладі оцінювання професійних компетентностей фахівців з питань реформ відділу взаємодії із громадськістю управління адміністративного забезпечення при

Міненергетики. При написанні роботи широко використовувалися законодавчі і нормативні акти, наукова і періодична література з питань планування та проведення оцінки персоналу в нашій країні, а також практичні і статистичні матеріали в сфері державної служби. Практична значущість дослідження полягає у тому, що запропонована методика функціонального обстеження діяльності державних службовців та удосконалена за допомогою вагових коефіцієнтів типова методика їх оцінювання можуть бути впроваджені в практичну діяльність досліджуваного відділу, забезпечуючи при цьому зростання показників ефективності діяльності його фахівців.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

### 1.1 Сутність та зміст професійної компетентності державного службовця Реформи, що проводяться в нашій державі в системі державного управління (далі – ДУ), зокрема, в частині ефективної організації та функціонування державної служби, передбачають прийняття на роботу в органи влади високопрофесійних, добросесних та етичних фахівців, а ще реалізацію заходів з втриманням їх на службі задля служіння народу. Розпорядженням КМУ була прийнята Стратегія [41], яка в частині проблем функціонування сучасної державної служби називала таке: 1) неякісний вступ на державну службу; 2) слабка дисципліна і відповідальність службовців; 3) незбалансовані кадрові процедури; 4) застосування застарілих інструментів управління кадрами та їх навчання; 5) незбалансована система оплати праці; 6) висока плінність кадрів; 7) суб'єктивність кар'єрного зростання тощо. Вагому частину цих проблем був покликаний вирішити прийнятий ЗУ «Про державну службу» [25], а в наступні роки поетапно приймалися ще декілька нормативно-правових актів (далі – НПА) в частині, по-перше, організації та проведення конкурсів на зайняття посад державної служби, по-друге, покращення механізмів оплати праці ДС, зокрема, з призначення їм відповідних рангів, по-третє, проведення оцінювання результатів їх роботи тощо. Багато фахівців стверджують, що ці зміни призвели до покращення якості державної служби. Одним із таких позитивних моментів стало оцінювання діяльності ДС. В частині дослідження даної проблематики спочатку доцільно звернутися до категоріального апарату та з'ясувати поняття «державний службовець» та «оцінка», а також сутність професійної компетентності. ЗУ «Про державну службу» зазначає, що «державний службовець» (далі – ДС) – це «громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади (далі – ОДВ), іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за кошти державного бюджету (далі – ДБ) та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій ОДВ, а також дотримується принципів державної служби» [25]. Знаходимо також наступні визначення ДС: 1) як фізичну особу, громадянина України, з відповідною освітою та професійною підготовкою, що пройшов конкурсний відбір у встановленому порядку (В. Малиновський [15]); 2) як громадянина України, будь-якого суб'єкта права, що має конституційно закріплені права (Ю. Ковбасюк, О. Оболенський, С. Серьогін та ін. [9]); 3) як суб'єкт відносин між владою і суспільством (С. Серьогін [40]). ДС може стати лише громадянин України повнолітнього віку, який вільно володіє державною мовою та якому присвоєно відповідний ступінь вищої освіти. Діюче законодавство в частині ДС, зокрема, ЗУ [25], пред'являє, з одного боку, низку обов'язкових вимог до осіб, які мають право та претендують на державну службу, а з іншого – до їхньої професійної компетентності [7, с. 41]. Виходить, що кандидат на посаду в органи державної служби (далі – ОДС) має, по-перше, відповідати певним законодавчим вимогам, по-друге, пройти конкурсні процедури, і лише потім стати ДС, на якого починають діяти додаткові права, обов'язки, повноваження та обмеження вже не тільки як на фахівця на робочому місці, а й як на ДС. При цьому він стає публічною особою та суб'єктом декларування. На думку А.І. Хуторського, компетенція – це сукупність взаємопов'язаних якостей особистості (знань, умінь, навичок, способів діяльності), необхідних для якісної результативної діяльності [97, с. 336]. Поняття «кваліфікація» використовується для позначення характеристики особи, або певного виду діяльності, або утворення

та розкривається в довідниковій літературі як: 1) ступінь професійної підготовки працівника, наявність у нього знань, умінь і навичок, необхідних для виконання ним певного виду роботи; 2) визначення певного виду роботи, що встановлюється залежно від її складності, точності та відповідальності, необхідне для встановлення посадових окладів і тарифних ставок; 3) характеристика предмета, явища [60]. У трудових відносинах під кваліфікацією працівників розуміють «рівень професійної придатності особи, що забезпечується сукупною наявністю у працівників загальноосвітніх і спеціальних знань, умінь, здібностей, досвіду і трудових навичок, необхідних для виконання робіт певної складності за відповідною професією чи спеціальністю» [61, с. 345]. Проблематика дослідження обумовлює розуміння кваліфікації як сукупності знань, умінь та навичок, що надають можливість особі виконувати необхідний обсяг службових повноважень, однак очевидно видається діалектична єдність зазначених вище трактувань. Щодо поняття «професійність», автору роботи [59] видається, що воно є дещо вужчим за своїм змістом за поняття «кваліфікація», оскільки сутнісно обмежується конкретною галуззю суспільної діяльності. Так, в юриспруденції під професійністю розуміється сукупність набутих теоретичних знань, професійних навичок та практичного досвіду у певній галузі суспільної діяльності. У сфері державної служби професійність зобов'язує державного службовця: – бути готовим до здійснення службових повноважень; – добре знати предмет власної державно-службової діяльності; – знати свої обов'язки і права, повною мірою та якісно здійснювати функції і повноваження, передбачені законодавством, посадовими положеннями та інструкціями; – володіти правилами та процедурами діяльності в органах державної влади; – мати загальну і спеціальну підготовку; – знати юридичні та морально-етичні норми у сфері державної служби [62, с. 162; 58, с. 72]. У Новому тлумачному словникові української мови поняття «компетентний» визначається як такий, що: 1) має достатні знання в якій-небудь галузі; який із чим-небудь добре обізнаний; тямущий; який ґрунтується на знанні; кваліфікований; 2) має певні повноваження; повноправний, повновладний [64, с. 874]. Сутність же поняття «компетентність» у лексичному значенні наближена до поняття «професійність». У табл. 1.1 узагальнимо існуючі погляди на її зміст. Важливо зазначити, що у п. 5, ч. 1, ст. 2 Закону про держслужбу 2015 р. унормовано визначення професійної компетентності ДС, відповідно до якого це «здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання установлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [25]. Законодавчо закріплене визначення у своєму змістові поєднує дві складові: – по-перше, це фактична наявність уже набутих знань, умінь та навичок, – по-друге, необхідність особистісного розвитку державних службовців для підвищення їх кваліфікації, що фактично має прояв у їх професійному розвитку (безперервному, свідомому, цілеспрямованому процесові особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей). Таблиця 1.1 Існуючі погляди на поняття «компетентність» Поняття «професійна компетентність» на думку учених характеризує як професіоналізм, так і інші якості, що можна побачити із наявних визначень, котрі згруповані у табл.1.2. Таблиця 1.2 Погляди на поняття «професійна компетентність державного службовця» Автору роботи [59] уявляється, що зазначене поняття характеризується структурованістю та складається з таких складових елементів, як: – набір спеціальних знань (законодавство у сфері державної служби, державна мова, основи діловодства), умінь та навичок (здатність особи належно виконувати певні дії під час тієї чи іншої діяльності на основі набутих знань: здійснення комунікації та взаємодії, лідерство, управління фінансовими активами тощо). Ці три категорії за своїм змістом віддзеркалюють зв'язок між пізнавальною і практичною діяльністю державного службовця; – сукупність професійних та особистісних якостей державного службовця – рівень володіння необхідними знаннями, навичками, цінностями, особистими якостями, які мають прояв у поведінці державного службовця та сприяють досягненню

успішних результатів діяльності (як приклад, самоорганізація та саморозвиток; креативність; ініціативність; уміння працювати у стресових ситуаціях; принциповість, рішучість і вимогливість під час прийняття рішень тощо); – реалізація на практиці наявних знань та досвіду для ефективного та результативного виконання службових повноважень та подальшого професійного та особистісного розвитку. А.Б. Мудрик, характеризуючи структурний зміст професійної компетентності ДС, виокремлює такі п'ять компонентів (табл. 1.3). Таблиця 1.3 Компоненти професійної компетентності ДС Слід звернути увагу на те, що за умови застосування такого підходу до виокремлення змістовних складових професійної компетентності ДС, увагу зосереджено, насамперед, на особистісних характеристиках ДС. На підставі аналізу ділових та професійних якостей, якими повинен володіти державний службовець, В. Сороко виокремлює шість видів професійної компетентності державних службовців: Рис. 1.1. Класифікація професійної компетентності ДС [80, с. 66; 81, с. 231; 83, с. 82] У багатьох авторів увагу сфокусовано на управлінській компетенції, яка пов'язана з комп'ютерною грамотністю та безпосередньо з тенденціями цифровізації сфери державної служби (як приклад, знання принципів функціонування комп'ютерної техніки та її можливостей щодо використання в службовій діяльності, принципів, технології обробки статистичної та аналітичної інформації, технології практичної роботи («завантаженням», уведенням інформації, редагуванням текстів документів, побудовою аналітичних таблиць, графіків, малюнків, виконанням економічних розрахунків тощо). На противагу вищевказаному, С. Яценко зазначає, що найважливіший спосіб підвищення ефективності державного управління полягає в комунікативному аспекті, тому виокремлює комунікативну компетентність, що, на його думку, передбачає наявність знань про сутність державної служби, методи, структуру та механізми державного управління, технологію ділової комунікації, принципи пошуку оптимальних методів ділового спілкування та стилю державного управління, відбір висококваліфікованого персоналу, реформування системи підготовки та перепідготовки кадрів [82, с. 2]. Н. Липовська визначає екстремальну професійну компетентність як готовність ДС до роботи в умовах, які раптово ускладнилися та потребують додаткових умінь з боку особи для виконання необхідного обсягу повноважень [84]. Заслугує на увагу класифікація професійної компетентності державних службовців, якої здійснено відповідно до змістовно-розширювального поділу та на підставі аналізу наукових праць із психології, менеджменту та державного управління В. Воликом, який виокремив такі види (табл. 1.4). Як уявляється, професійну компетентність державних службовців доцільно розмежовувати в залежності від цільової спрямованості діяльності державного службовця на такі види: – розумова компетентність – має прояв у здатності до критичного та аналітичного мислення державного службовця, вміння синтезувати професійні знання, навички для виконання службових повноважень; – ситуаційна компетентність – полягає в уміннях діяти у відповідності до конкретних обставин; – функціональна компетентність – здатність до застосування у практичній діяльності наявних спеціальних знань, умінь та навичок; Таблиця 1.4 Види професійної компетентності ДС – комунікативна компетентність – виявляється в умінні проявляти здатність до ефективного спілкування, підтримання відносин не лише з колегами, але й з громадянами під час виконання посадових завдань та обов'язків, застосування інтеграційних здібностей та можливостей впливати на оточуючих, сприймати й адекватно реагувати на критичні думки третіх осіб, формувати щодо них певне ставлення. Ці види професійної компетентності державного службовця можуть відокремлюватися один від одного, або ж поєднуватися, у залежності від обсягу службових повноважень державного службовця та необхідної кількості знань, умінь та навичок, що застосовуються при їх виконанні. Таким чином, для виокремлення основних змістовних компонентів професійної компетентності державних службовців та акцентування уваги на її конкретних видах необхідним є визначення тих аспектів, які впливають на їх формування. Окреслене стосується загальної характеристики посади державної служби,

відповідно до якої виокремлюються й вимоги до кандидатів на її зайняття. Характеристика посади складається з/зі: -найменування державного органу – формування та ведення єдиного Переліку державних органів, установ та організацій, посад керівних працівників і спеціалістів, яких віднесено до посад державних службовців (далі – Перелік) – чинним законодавством покладається на Національне агентство України з питань державної служби. Зазначений вище Перелік складається та ведеться з метою забезпечення єдиних підходів до механізму обліку державних органів, установ та організацій [86]. За загальним правилом, важливе значення має вказівка на повне найменування державного органу та на його офіційну форму скороченої назви, зазначення місцезнаходження органу, які визначаються згідно з положенням чи іншим нормативно-правовим актом про державний орган; -назви структурного підрозділу органу державної влади – яка має містити інформацію про повну назву структурного підрозділу, в якому передбачено посаду, особливо у разі існування розгалуженої організаційної структури органу державної влади; -найменування посади – у відповідності до класифікації посад державних службовців у конкретному органі державної влади та згідно з положеннями Закону про держслужбу 2015 р. зазначено повну назву посади. Варто зазначити, що в межах названого закону виокремлено три аспекти посади: а) структурний – первинна структурна одиниця державного органу та його апарату); б) статутно-правовий – покладене коло службових повноважень; в) функціональний – посадові обов'язки у межах повноважень. Характеристика найменування посади передбачає також зазначення шифру або коду посади, що міститься у штатному розписі або положенні про структурний підрозділ органу державної влади; -категорії посади державної служби – у залежності від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень, кваліфікації та необхідної професійної компетентності державних службовців посади державної служби в державних органах поділяються на категорії. Як зазначає Л.Р. Біла-Тіунова, категорія посади – це єдина визначально-кваліфікаційна характеристика державної посади, оскільки має своєю підставою: 1) порядок призначення; 2) характер та обсяг повноважень, закріплених за посадою; 3) зміст роботи та її вплив на прийняття кінцевого рішення. Цей критерій є новітнім і спрямований, насамперед, на чітке розмежування статусності державних службовців у залежності від їх посадових повноважень; 4) ступінь посадової відповідальності; 5) необхідний рівень кваліфікації та професійних компетентностей державних службовців [87, с. 130]. Відповідно до ч. 2 ст. 6 Закону про держслужбу 2015 р. встановлюються такі категорії посад державної служби: категорія «А» – вищий корпус державної служби (наприклад, керівники центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, та їх заступники, Голова Державної судової адміністрації України та його заступники та інші, передбачені Законом, посади); категорія «Б» – до цієї категорії належать такі посади, як, наприклад, керівники структурних підрозділів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, їх заступники, керівники територіальних органів цих державних органів та їх структурних підрозділів, їх заступники, заступники голів місцевих державних адміністрацій та ін.; категорія «В» – посади державної служби, яких не віднесено до категорій «А» і «Б» [25]; -підкатегорії посади державної служби – виокремлення та прирівняння до відповідних категорій посад державної служби здійснює Кабінет Міністрів України за поданням Національного агентства України з питань державної служби. Відповідно до Закону України «Про державну службу» передбачено такий поділ категорій посад державної служби на під категорії: 1) для категорії «А» – підкатегорії А1, А2; б) для категорії «Б» – підкатегорії Б1, Б2, Б3; в) для категорії «В» – підкатегорії В1, В2, В3; -рангу посади державної служби – для державних службовців встановлюється дев'ять рангів державних службовців, що визначаються в залежності від категорії посади державної служби. Державним службовцям, які займають посади державної служби: категорії «А» присвоюються 1, 2, 3 ранги; категорії «Б» – 3, 4, 5, 6 ранги; категорії «В» – 6, 7, 8, 9 ранги [25]. Механізм присвоєння державним службовцям рангів під час прийняття на державну службу та її

проходження регулюється Порядком присвоєння рангів державним службовцям [88]; – мети посади – прогнозованого результату виконання завдань та повноважень на посаді, вплив на результати діяльності органу державної влади у цілому. Мета посади має формулюватися з урахуванням нормативно-правових актів, якими передбачено створення органу державної влади, або його окремих структурних підрозділів; – змісту виконуваної за посадою роботи – зазначено перелік основних завдань (у цьому підрозділі указано найвагоміші завдання, що виконуються за посадою, оскільки є відсутньою можливість зазначення повного їх переліку), посадових обов'язків (перелік функцій і повноважень, яких закріплено за посадою державної служби, яких зобов'язаний виконувати державний службовець), що характеризують конкретну посаду державної служби, визначаючи зміст, мету виконуваної за посадою роботи, що вирізняють її серед інших у державному органі, та перелік наданих повноважень (у загальному розумінні повноваження – це загальне для теорії права та держави поняття, змістом якого є система прав та обов'язків, набутих у легітимний спосіб державою, місцевим самоврядуванням, державними органами та органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами, іншими суб'єктами правовідносин з метою забезпечення можливостей, потреб та інтересів людини і громадянина, окремих соціальних груп та суспільства у цілому [58, с. 64]). Придатність та можливість державного службовця займати відповідні посади в державному апараті визначається наявністю у нього сукупності спеціальних знань, моральних, ділових та організаторських якостей, що сприяють виконанню у повному обсязі покладених на нього службових повноважень. Такі вимоги, зазвичай, характеризують рівень професійної компетентності особи, яка займає посаду державної служби, та містять у собі деталізований перелік: по-перше, мінімальних загальних вимог до освітньо-кваліфікаційного рівня, ступеня вищої освіти, стажу роботи; по-друге, спеціальні вимоги до досвіду роботи, знань, умінь та навичок, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків та інших особистісних якостей. Питання змістовних компонентів професійної компетентності державних службовців здебільшого розглядається в межах вивчення теорії державного управління. Цікавим є те, що питання впровадження компетентнісного підходу в діяльність не лише органів державної влади, а, власне кажучи, й підприємств, установ та організацій започатковано ще на початку 1970-х англійцями Л. Спенсер і С. Спенсер, які займалися дослідженням ідентифікації та значення компетенцій в управлінні персоналом, зокрема спираючись на праці Д. МакКлепеланда [89, с. 7]. Їх наукова праця «Компетенції на роботі», містить: висновки щодо формування методик визначення професійної компетентності службовців шляхом використання системи методів, які дозволяють виявити усі спроможності особи; словник компетенцій із зазначенням та деталізуванням усіх їх компонентів та поведінкових індикаторів (найменших одиниць, що застосовуються для спостереження за компетенціями) [89, с. 349–352]. Практичне значення має запропоноване науковцями визначення компетенцій, з яких складається у своїй сукупності професійна компетентність службовця: базова (усталена частина особистості, яка може визначати поведінку людини у численній кількості ситуацій та робочих завдань) якість індивідуума, яка має причинне відношення до ефективного виконання в роботі чи інших ситуаціях. При цьому причинне відношення означає, що компетенція обумовлює та викликає визначену поведінку та виконання. С. Калашнікова указує на правомірність використання як ключових понять компетентнісно-орієнтованого підходу в такому формулюванні (рис. 1.2). Рис. 1.2. Взаємозв'язок понять компетенція і компетентність [90, с. 87] Зазначений підхід до змістовного наповнення професійної компетентності покладено в основу: по-перше, моделі оцінювання менеджменту в організаціях, що фінансуються з державного або муніципального бюджету (Common Assessment Framework – CAF), якої було розроблено Європейським інститутом адміністративного управління (European Institute of Public Administration, EIPA), що діє під егідою Єврокомісії (використовується в державах-членах ЄС з 2000 р.; у 2001 р. створено ресурсний центр CAF згідно з рішенням Генерального директорату



Єврокомісії з питань публічної служби; постійно модернізується: 2002, 2006, 2013 pp.) [93, с. 7, 13]; Європейської рамки ключових компетентностей для навчання протягом життя (Розроблення цього документа розпочалося у 2006 р. у межах програми «Освіта і навчання 2010», а схвалення Європейською комісією відбулося в 2008 р.); досліджень компетентнісно-орієнтованої освіти, які здійснюють ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ, ПРООН, Рада Європи, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [81, с. 84; 82]. У роботі С.М. Григор'євої визначено, що професійна компетентність державного службовця – це демонстрована 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 та обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку [77]. Важливі висновки для дослідження професійної компетентності державних службовців зроблено авторами робіт [56; 57], які: 1) виокремлюють дві групи вимог, що висуваються до державних службовців та характеризують їх придатність до проходження державної служби: а) загальні: громадянство України; перебування у межах певного віку; вільне володіння державною мовою; повна вища освіта і професійна підготовка; фізична (медична) придатність; проходження конкурсного відбору або іншої процедури, передбаченої законодавством; б) спеціальні, до яких належать умови щодо наявності стажу роботи у відповідній галузі, проживання на території України протягом певного часу, володіння іноземними мовами; 2) пропонують на законодавчому рівні передбачити перелік обмежень на проходження державної служби, серед яких зазначає такі, як: визнання особи рішенням суду, що набрало законної сили, недієздатними або обмежено дієздатними; наявність не знятої або не погашеної судимості; притягнення до адміністративної відповідальності за вчинення корупційного правопорушення протягом року з дня притягнення до такої відповідальності; у разі прийняття на службу осіб, які будуть безпосередньо підпорядкованими або підлеглими близьким їм особам; наявність захворювань, які перешкоджають вступу на державну службу, підтверджені висновком медичної установи; подання підроблених документів або зазначення неправдивих відомостей; входження до складу органу управління чи наглядової ради юридичної особи, що має на меті одержання прибутку [56; 57]. Щодо перелічених обмежень, варто акцентувати увагу на тому, що на теперішній час їх закріплено законодавством про державну службу. Автором роботи [57] показано, що професіоналізм та компетентність не є статичними характеристиками державного службовця, а є динамічними процесами, притаманними його професійному розвитку. Усі характеристики професійного розвитку державного службовця вони поділили на чотири групи: професійно-кваліфікаційні та професійно-посадові, професійно-інноваційний розвиток та професійний саморозвиток державних службовців. На особливу увагу заслуговують наукові праці вчених, які ґрунтуються на положеннях Закону про держслужбу 2015 р., оскільки саме цим законом уперше визначено поняття «професійна компетентність» та закріплено його, як правову підставу обіймання посади державної служби. Відповідно до ст.ст. 19,20 Закону про держслужбу 2015 р. усі вимоги до професійної компетентності державних службовців поділяються на такі групи: загальні вимоги; спеціальні вимоги. Окрім приписів законодавства, державний службовець зобов'язаний вільно володіти державною мовою. Відповідно до ст. 20 Закону про держслужбу 2015 р. для державних службовців категорії «А» встановлено вимогу щодо вільного володіння однією із офіційних мов Ради Європи. Цей припис обумовлений євроінтеграційними процесами в Україні. Наступним критерієм є наявність відповідного ступеня вищої освіти у державного службовця. За Законом про держслужбу для державних службовців категорій «А» чи «Б» встановлено вимогу ступеня вищої освіти не нижче магістра; для категорії «В» – бакалавра або молодшого бакалавра [25]. Загальнослужбові критерії професійної компетентності державних службовців деталізуються за допомогою посадових, які можна вважати спеціальними. Специфіка діяльності державних службовців обумовлює необхідність наявності у них практичних здібностей, що дозволяють результативно,

ефективно та якісно виконувати службові повноваження. Такі практичні здібності підтверджуються наявністю стажу та/або досвіду діяльності. зокрема такі вимоги висуваються до осіб, що займають посади категорії «А» та «Б».

1.2. Правове регулювання професійної компетентності державного службовця

Визначення стану правового регулювання професійної компетентності державних службовців має теоретичне та практичне значення з урахуванням кардинальних змін у реформуванні органів державної влади. Це зумовлено таким: адаптацією функціонування державних інституцій у відповідності до стандартів ЄС; необхідністю конкретного законодавчого визначення поняття та сутності механізму професіоналізації державної служби, запровадження компетентнісного підходу до формування кадрового складу, від чого безпосередньо залежать ефективність, якість і дієвість роботи державних службовців.

В табл. 1.5 наведено ключові НПА в частині оцінювання професійних компетентностей державних службовців. Таблиця 1.5 Нормативно-правове забезпечення оцінювання професійних компетентностей ДС Ст. 44 ЗУ [25] визначає, що результати службової діяльності ДС щороку підлягають оцінюванню «для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри». Оцінювання проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків ДС, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення).

Робота зі створення дієвої системи оцінювання ефективності діяльності ОДВ, як зазначають Т. Васильців та В. Волошин, вже розпочато [5], коли 28.08.2017 р. Урядом було прийнято Постанову, що затвердила «Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців», яким визначено процедуру проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «А», «Б» і «В» [33] (далі – Порядок № 640). Вказаний нормативний документ зазначає, що метою оцінювання результатів службової діяльності ДС є визначення якості виконання ними поставлених завдань, а також прийняття рішення щодо їх преміювання, планування службової кар'єри, визначення потреби у професійному навчанні тощо [33]. Вказане оцінювання за Порядком № 640 здійснюється протягом всієї професійної діяльності ДС за напрямками оцінювання (рис. 1.3) [21, с. 30]. Більш детально основні положення Порядку [33] наведені у Додатку А. Згідно з Порядком [33], метою оцінювання є визначення якості виконання ДС поставлених завдань, а також прийняття рішення щодо його преміювання, планування службової кар'єри. Оцінювання проводиться з дотриманням принципів об'єктивності, достовірності, доступності та прозорості, взаємодії та поваги до гідності ДС.

Рис. 1.3. Напрями оцінювання професійних компетентностей ДС

Учасниками оцінювання визнано наступних суб'єктів (рис. 1.4). Рис. 1.4. Учасники етапу визначення результатів виконання завдань та затвердження висновку

Оцінювання проводиться на підставі КПП, визначених з урахуванням посадових обов'язків ДС, а також дотримання ним загальних правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції. У пропозиціях за результатами оцінювання обґрунтовується оцінка (негативна, позитивна або відмінна), крім випадків, коли жодне із завдань не підлягає оцінюванню. Це здійснюється на основі розрахунку середнього бала за виконання кожного визначеного завдання (з урахуванням досягнення ключових показників) на основі критеріїв, наведених в Додатку Б. Окремим блоком НПА слід назвати різного роду роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби (табл. 1.6). Таблиця 1.6 Роз'яснення окремих НПА, що регулюють питання оцінки професійних компетентностей ДС

Також в цьому напрямі прийнято низку розпоряджень КМУ (табл. 1.7). Важливо, що прийнято наказ НАДС від 15 жовтня 2019 р. № 188-19 [29], реалізація якого дозволить сфокусувати навчальні ресурси на найбільш актуальні потреби державної служби у професійному розвитку. Таблиця 1.7 Розпорядження КМУ, що регулюють питання оцінки професійних компетентностей ДС

Таким чином,

на сьогодні можна з впевненістю сказати, що в останні декілька років наша держава зробила вагомий крок вперед у напрямку удосконалення НПА з оцінювання професійних компетентностей ДС. 1.3. Методичні підходи до оцінювання професійних компетентностей державних службовців Посадові критерії професійної компетентності ДС за своїм змістом є спеціальними вимогами, що висувуються в залежності від займаної посади (її категорії, обсягу повноважень), специфіки діяльності органу державної влади, в якому вона знаходиться, та особливості сфери відповідальності. До таких критеріїв належать: наявність досвіду роботи в конкретній сфері діяльності; здобуття відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня кандидатом на державну службу; необхідні додаткові знання, уміння та навички; особистісні компетенції. Як і будь-яка професійна діяльність, діяльність ДС має певні показники вимірювання, що характеризуються результатами такої діяльності. Оскільки в їх діяльності присутні результати, то можна з впевненістю говорити про результативність професійної діяльності. Результативність професійної діяльності органів ДУ та місцевого самоврядування (далі – МС) прямо залежить від їх керівних кадрів, їх кваліфікації та професіоналізму. Тому оцінка діючих фахівців на посадах, є необхідною для виявлення резервів підвищення такої ефективності. Результативність з позиції її трактування в системі ДУ визначається науковцями [8, с. 476] як співвідношення результатів управління із задекларованими цілями. При цьому оцінку вказані автори пропонують здійснювати у розрізі трьох рівнів її соціального характеру (рис. 1.5). Рис. 1.5. Рівні результативності професійної діяльності в системі державної служби (узагальнено автором за даними [7]) Аналогічним чином А. Мельник, О. Оболенський, А. Васіна у роботі [16] розглядають рівні ефективності діяльності. Ефективність ДУ, у визначенні В. Цветкова, пов'язана із громадською свідомістю, з тим, яке місце і статус займає людина в суспільстві, з її правовим становищем та відповідальністю за це влади. Тому він визначає даний термін як «людську специфіку управління, що здійснюється людиною і для людини» [46]. М. Лесечко пов'язує ефективність із класичним розумінням співвіднесення результатів і витрат, трактуючи її як нормований результат дії або діяльності управляючої системи до затрат ресурсів на певному проміжку часу. Іншими словами, це відношення ефекту до витраченого ресурсу, а сам ефект – це різниця між ними [14, с. 221]. Отже, розуміння результативності в діяльності ДС багато в чому перетинається з класичним її розумінням в економічній теорії, лише стосується не прибуткової діяльності, а діяльності ОДВ та носить соціальну спрямованість. Доцільно також визначити підходи науковців до термінів «оцінка» та «оцінювання», які досить часто вживаються як синоніми, хоча окремі науковці і вбачають між ними нюанси трактування. Будемо вважати в межах даного дослідження будемо вважати їх синонімами, що характеризують сам процес оцінки діяльності ДС. Хоча в останні роки в галузі ДС все більш розповсюдженим стає термін «оцінювання» замість «оцінки». Крім того, відповідно до нового ЗУ «Про державну службу» [25, ст. 29.1], змінено назву процедури – оцінювання результатів діяльності державного службовця. Ця зміна підкреслює не лише практичний характер процедури, але й указує на основний критерій, який повинен враховуватися під час оцінки, а саме – результативність службової діяльності. Досить цікаве та змістовне визначення оцінювання в системі ДС надає шведський професор Е. Ведунг, характеризуючи його як «ретельне ретроспективне визначення достоїнств, вартості та цінності адміністрування, результатів та наслідків дій урядових установ, яке має значення для майбутніх урядових ситуацій» [6, с. 20]. Оцінювання, на його думку, має два взаємопов'язаних аспекти: 1) оцінювання політики, яку проводять владні службовці та її складових програм; 2) оцінювання людей в ОДВ, які відповідальні за впровадження і реалізацію цієї політики і програм. Оцінку персоналу Ю. Опанасюк та А. Рудь розглядають як елемент управління й як систему атестації персоналу, що застосовується в тій чи іншій модифікації. Водночас це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації [18]. Під оцінюванням персоналу в діяльності ОДВ С. Селіванов розуміє процес визначення ефективності діяльності ДС в реалізації стратегічних задач з метою

послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень. Оцінка розглядається у нього як система, що містить у своєму складі: мету, критерії, параметри, технології, методи, НПА, джерела, процедуру, а також учасників [39, с. 91]. Система оцінки персоналу, на думку колективу авторів [17], повинна базуватися на таких принципах (рис. 1.6). Рис. 1.6. Принципи реалізації системи оцінки персоналу (узагальнено автором за даними [17]) А. Ткаченко та Т. Морщенок вказують, що у процесі оцінювання доцільно визначати параметри не лише потенціальних можливостей фахівців, їх професійний рівень, компетентність, але і уміння реалізувати ці можливості у процесі виконання доручених обов'язків [43]. Науковцями неодноразово робилися спроби систематизації цілей оцінки діяльності фахівців. На сьогоднішній день найбільш поширеною прийнято вважати класифікацію цілей Д. Мак-Грегора (рис. 1.7). Рис. 1.7. Класифікація цілей оцінки діяльності фахівців за Д. Мак-Грегором (узагальнено автором за даними [2]) Загалом же усі цілі оцінки діяльності фахівців спрямовані на досягнення загальної мети – покращити управління діяльністю організації. Оцінка працівників, як вказує А. Колот, має охоплювати дві сфери діяльності організації – поточну і перспективну [12]. Характеристика цих сфер наведена в табл. 1.8. Таблиця 1.8

Характеристика сфер діяльності фахівців організації для цілей оцінки Як зазначають О. Крушельницька та Д. Мельничук, систематичне проведення оцінювання фахівців дає змогу керівникам вирішувати такі завдання [13]: \* виявлення необхідності підвищення кваліфікації фахівців; \* оцінювання потенційних здібностей фахівців і можливостей їх професійного зростання; \* прийняття та реалізація рішень щодо їх службового переміщення; \* аналіз трудової діяльності фахівців; \* прийняття рішень щодо покращення трудових показників; \* формування цілей і завдань діяльності фахівців на перспективу; \* внесення змін у систему оплати праці. В Україні на службі в ОДВ найбільш поширеним видом оцінювання діяльності ДС є їх атестація (щороку під час професійної діяльності) та проведення кваліфікаційного іспиту (при прийомі на роботу). Атестація дозволяє оцінити діяльність ДС, його ділові та професійні якості у процесі виконання ним службових обов'язків, кваліфікаційний іспит – знання НПА України. На підставі аналізу наукової літератури з питань оцінювання кадрів слід зазначити, що поняття «атестація» має багато визначень. Так, атестація – це: – сукупність дій щодо визначення кваліфікації кандидата і встановлення допуску до виконання конкретного виду робіт; – сукупність дій, що включають перевірку теоретичних, технологічних і практичних знань і навичок фахівця, складання протоколу за результатами перевірки та оформлення кваліфікаційного посвідчення [4, с. 145–149; 38, с. 95]. Метою проведення атестації з урахуванням провідного зарубіжного досвіду науковці [38, с. 95] вважають: \* ідентифікація професійної компетентності ДС; \* визначення потреби у додатковій підготовці (тренінгу) особи, що проходила атестацію; \* покращання взаєморозуміння між керівниками та підлеглими; \* прийняття рішення про подальший перебіг кар'єри ДС; \* преміювання ДС або позбавлення премії за результатами атестації. Вважається також, що під час проведення атестаційного інтерв'ю покращується внутрішня співпраця між керівником і підлеглим всередині організації. Атестація ДС, зазвичай, проводиться в кілька етапів, вдало описаних О. Пархоменко-Куцевіл (табл. 1.9) [21, с. 30–31]. Таблиця 1.9 Основні етапи проведення атестації державних службовців На підставі аналізу діючої національної системи оцінювання ДС О. Пархоменко-Куцевіл до основних її недоліків відносить наступні [21, с. 31–32]: – відсутність регламентованих норм у чинних НПА щодо оцінювання залежності проходження державної служби, а також рівня заробітної плати від оцінки; – недостатні розробленість і визначеність ключових компетентностей; – відсутність методик, що оцінюють ефективність діяльності закладу (установи) державної служби з урахуванням оцінювання окремих ДС; – домінування самооцінювання та внутрішнього оцінювання, що, у свою чергу, зумовлює суб'єктивізм та формалізм результатів; – недостатня достовірність результатів оцінювання; – брак прозорості та відкритості; – відсутність аналізу результатів оцінювання та моніторингу особистісно-професійного розвитку ДС. На

підставі аналізу літератури з кадрового менеджменту можна виділити такі види оцінювання ДС (рис. 1.8). Рис. 1.8. Види та методи оцінювання державних службовців Крім того, оцінка кадрів може бути як попередньою (що здійснюється під час відбору спеціалістів, формування кадрового резерву), так і поточною (в процесі проходження державної служби). Важливим завданням оцінки працівників є забезпечення зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Оцінка повинна розглядатися відкрито, слід обговорювати досягнення працівника та розглядати шляхи підвищення його діяльності. Як відзначають більшість сучасних дослідників, ефективність, як інтегральна і структурована характеристика діяльності є не лише показником, але і процесом, який необхідно організувати і управляти [2; 52; 1; 53; 54; 55 та ін.]. При цьому оцінка ефективності, для всіх сучасних публічних організацій (ОДВ та МС) має бути безперервним процесом, що повинен включати вибір системи показників ефективності розробку стандартів (нормативів і процедур) ефективності, вимірювання показників ефективності, зіставлення фактичного стану ефективності з вимогами цих стандартів [10]. Так, протягом останніх 20 років з'явилося багато різних методів оцінки та вдосконалення діяльності органів влади, як правило, запозичених із практики приватного сектора. Зокрема, такі технології, як бенчмаркінг, реінжиніринг, використання моделей оцінки якості роботи (наприклад, тотальне управління якістю, формування «робочих мереж», функціональний аналіз, менеджмент-аудит тощо). Таким чином, на підставі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки стосовно оцінки та атестації ДС: 1) оцінка та атестація – це періодично здійснювані процедури, що організовуються керівництвом; 2) оцінюється професійна діяльність ДС, а не сам службовець; 3) атестація – частина оцінки діяльності ДС, яка визначає відповідність його кваліфікації певним критеріям; 4) діяльність ДС важлива не сама по собі, а пов'язана з метою реалізації завдань організації; 5) визначається кваліфікація співробітника, рівень ділових, особистісних якостей, рівень знань; 6) в результаті оцінки формується база даних для управління персоналом. І власне кажучи, сама об'єктивна оцінка державного службовця є одним з головних мотиваційних факторів. Важливо, що результати державного управління в цілому та діяльності окремих ДС зокрема проявляються у зміні рівня та якості життя населення, розвитку економічної, соціальної та духовної сфер, покращенні національної безпеки та міжнародної співпраці. В розвинених країнах вони оцінюються в усім суспільством, його окремими групами і кожною людиною окремо. А замовлення на проведення досліджень у вигляді оцінювання діяльності фахівців довело свою ефективність на практиці, адже застосування методів наукового пізнання та аналізу у сфері державного управління дозволяє отримати змістовний набір інформації для прийняття рішень. На жаль, на сьогодні не існує єдиної усталеної формули оцінювання діяльності ДС, яка б гарантувала «найкращий» чи найбільш адекватний спосіб його проведення. Це викликано великою різноманітністю посад в ОДВ, відмінностями в їх посадових обов'язках та завданнях. Тому оцінювач має самостійно уміти формулювати завдання дослідження, критерії та показники оцінювання в конкретних умовах діяльності ДС, вибирати методи і прийоми збирання, аналізу та інтерпретації результатів. Він повинен до тонкощів знати методологію досліджень і вміти застосувати свої знання часто в умовах різко негативного ставлення до деяких важливих компонентів цих досліджень [19, с. 255]. Підкреслимо, що Порядок [33] містить лише загальні рекомендації щодо проведення процедури оцінювання діяльності ДС, а самі критерії, показники та методи оцінювання і обробки інформації оцінювачі мають формувати самостійно. У відповідності з цим може бути використано різноманітні підходи та методики до такого оцінювання. Вибір критеріїв та методів оцінювання ДС багато в визначається категоріями посади державного службовця. У цьому контексті, наприклад, вноситься свій нюанс в оцінку діяльності керівників, ефективність праці яких в останні часи все більше намагаються робити з урахуванням праці їх підлеглих, тому що в ній також втілені результати праці керівника. У той же час, на результати

оцінювання рядових фахівців можуть істотно впливати соціально-економічні умови праці. Варто також зазначити, що результат праці фахівців може визначатися, виходячи як з кількісних, так і якісних критеріїв. Серед широкого арсеналу методів оцінювання діяльності фахівців на державній службі чи не найбільш розповсюдженим методом може бути спостереження. При цьому спостерігач може, з одного боку, вести протокольний запису подій у реальному часі, а з іншого – може записати перебіг подій на носії згодом і здійснити їх кодифікацію. Однією з переваг спостереження є те, що за його допомогою можна виставляти бали та оцінки, потім інтегрувати їх за допомогою математичних та статистичних методів в усереднені або інтегральні показники. Ще однією перевагою можна вважати те, що можна отримати інформацію зі сторони, не вдаючись до розпитування будь-кого про будь-що. Це значно підвищує об'єктивність оцінювання. Ще одним із способів збору інформації може бути формалізоване інтерв'ю, як систематичний метод отримання даних. Інтерв'ю можуть бути відкриті і структуровані [20, с. 197]. У табл. 1.10 узагальнено інформацію стосовно основних методів оцінювання діяльності ДС, що досить активно використовуються у розвинених країнах світу. Як бачимо, арсенал методичних підходів досить широкий та передбачає різні підходи як до процедури оцінювання, так і формування узагальнених показників оцінки. Вибір того чи іншого методичного підходу до оцінки на рівні окремих органів державної влади нерозривно пов'язаний з вибором методів оцінки ефективності державної служби в цілому. Як показав аналіз наукових публікацій, методик оцінки ефективності державної служби на сьогодні дуже багато, проте з них найбільш відома методика ООН і Світового банку, яка включає ряд індикаторів, об'єднаних у 5 груп (табл. 1.11). На основі цих оцінок формуються рейтинги країн за різними напрямками. Таблиця 1.10 Характеристика основних методичних підходів до оцінювання професійних компетентностей ДС, що використовуються в західній практиці Таблиця 1.11 Індикатори ефективності діяльності владних структур (за методикою ООН та СБ) [11] Для державних органів відсутні методи, чіткі критерії, показники і процедури оцінки ефективності їх діяльності, а в практиці діяльності кадрових та інших підрозділів органів влади в даний час немає розуміння необхідності загальнонаціональної системи оцінки ефективності та результативності (Додаток В) [11]. Методи оцінки ефективності діяльності державних органів за ступенем їх спільності можна розділити на кілька груп: міжнародні, міжвідомчі, галузеві і спеціальні. Міжвідомчі, галузеві та спеціальні методи оцінки ефективності діяльності в кожній країні індивідуальні. Вони повинні бути визнані і затверджені для проведення оціночних заходів. До міжнародних методів оцінки ефективності відносяться різні системи незбалансованих показників, які використовуються в рамках методу програмно-цільового управління, система оцінки збалансованих показників Balanced Scorecard (BSC), ключових показників ефективності Key Performance Indicators (KPI), модель оцінки менеджменту Common Assessment Framework (CAF), метод управління за цілями – MbO (Management by Objectives). Методологія проектного управління розроблена та підтримується Інститутом управління проектами (Project Management Institute – PMI). Найвідомішим стандартом, розробленим PMI, є Керівництво до Зводу знань з управління проектами (Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide), яке в 2008 році вийшло в четвертій редакції. З точки зору універсальності PMBOK Guide описує тільки загальні підходи до оцінки ефективності, пропонуючи в кожному конкретному випадку використовувати специфічний інструментарій. Для України сьогодні дійсно корисний досвід оцінки діяльності ДС різних країн світу. На допомогу у розумінні систем такої оцінки в різних країнах використано узагальнення, зроблене С. Зелінським у праці [11] (Додаток В). Під час оголошення конкурсу на зайняття посад державної служби, як правило, не встановлюються додаткові вимоги щодо спеціальності та галузі знань здобутої освіти, окрім вказівки на наявність для кандидатів на посади категорії «А» та «Б» диплому за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Група спеціальних додаткових знань, якими повинен володіти державний службовець, опосередковується специфікою функціональних повноважень відповідного державного органу та

посадових обов'язків (як приклад, зайняття посади голови місцевих держадміністрацій передбачає знання положень Законів України «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про соціальний діалог в Україні»). До таких спеціальних податкових знань можна віднести: – основи діловодства – тобто знання сукупності процесів, що забезпечують документування управлінської інформації та організацію роботи зі службовими документами, зокрема такими, як: ведення діловодства зі службовими документами, що містять інформацію з обмеженим доступом, вміння використовувати комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення, у тому числі автоматизовані електронні системи документообігу, офісну техніку [98]; – цифрова грамотність – наявність достатнього обсягу знань щодо цифрових технологій, інформаційно-телекомунікативних інструментів, інтернет-мереж для доступу до інформації, управління нею та можливості використання їх у професійній діяльності. Цифрова грамотність державних службовців на теперішній час є необхідністю, що обумовлюється впровадженням цифрових технологій в діяльність усіх органів державної влади та передбачає наявність: а) знань: сучасного стану державної інформаційної політики України; основних напрямів електронної взаємодії між державою та суспільством; інструментальних технологій електронного надання управлінських послуг органами публічної влади; базових цифрових трендів реального сектора національного публічного управління; б) умінь щодо використання цифрових технологій, інформаційних інтернет-мереж, телекомунікаційних інструментів тощо. Уявляється, що під час оцінювання результатів службової діяльності державних службовців цей критерій професійної компетентності повинен обов'язково враховуватися та закріплюватися на нормативному рівні. Зокрема зазначене обґрунтовує необхідність внесення змін до ч. 2 ст. 44 Закону–2015 шляхом доповнення такого показника оцінювання, як цифрова грамотність; – основи гендерної рівності – тобто сукупність знань, що поєднують норми чинного законодавства щодо забезпечення принципу гендерної рівності у сфері державного управління та умінь їх практичної реалізації під час міжстатевої взаємодії. Ці знання формують поняття гендерної компетентності державного службовця, що у своїй структурі містить такі складові: 1) володіння інформацією щодо ситуацій гендерної нерівності, фактори й умови, що їх викликають; 2) вміння помічати й адекватно оцінювати ситуації гендерної нерівності у сфері функціонування державної служби; 3) здатність не проявляти у своїй поведінці гендернодискримінаційних практик; 4) умінь вирішувати свої гендерні проблеми і конфлікти, якщо вони виникають [99]. Вбачається, що формування гендерної компетентності державних службовців є одним із пріоритетних напрямків підвищення кваліфікації державних службовців; – інші знання, що виокремлюються в залежності від службових повноважень державного службовця, серед яких, наприклад, знання: основ управління персоналом, інформаційних технологій, програмного забезпечення, використання засобів інформації та комунікацій, основ психології, економіки, аналізу державної політики тощо. Окрім знань, групу посадових критеріїв професійної компетентності становлять умінь та навички державних службовців. У загальному розумінні, умінь являє собою спроможність особи на належному рівні виконувати певні дії, приймати рішення під час тієї чи іншої діяльності (у тому числі трудової) на основі попередньо набутих знань. Крім того, поняття «уміння» означає якість, можливість, майстерність тощо, які дозволяють здійснювати певні дії за заданий час, а також готовність особи до виконання якої-небудь дії [100]. Навичками вважаються дії, які завдяки численним повторенням виконуються автоматично. Таким чином, незважаючи на певні розбіжності у тлумаченні понять «уміння» та «навички», варто акцентувати увагу на тому, що навички формуються у процесі неодноразового повторення та не вимагають свідомого контролю, натомість умінь мають прояв тільки у свідомій діяльності особи і формуються на основі наявних знань [101, с. 112]. На нормативному рівні перелік необхідних умінь та навичок для державних службовців закріплено в загальному вигляді з можливістю його деталізування на рівні посадових інструкцій. Так, вимогами до умінь та навичок державних службовців категорії «А»

є: лідерство, комунікація та взаємодія, розуміння сфери державної політики, стратегічне бачення, управління змінами та інновації, абстрактне бачення. Таблиця 1.12 Орієнтований перелік професійних компетентностей ДС категорії В Вимоги щодо професійної компетентності складаються з управлінських компетенцій – поширюються тільки на посади категорії «Б», до яких належать: стратегічне управління; лідерство; управління організацією роботи; управління персоналом з відповідними компонентами; та загальних компетенцій – для посад категорій «Б» і «В», до яких належать: концептуальне та інноваційне мислення; ефективність аналізу та висновків; досягнення результатів; комунікація та взаємодія; стресостійкість; абстрактне мислення; числове мислення; вербальне мислення з відповідними компонентами. Слід підкреслити, що з позиції виявлення професійних компетентностей під час роботи важливим є затверджені Наказом НАДС №201-20 від 26.10.2020 р. Методичні рекомендації щодо складання перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) [104]. Орієнтований перелік професійних компетентностей, приведений у додатку 1 до зазначених Методичних вказівок по категоріям А і Б наведено у додатку В.1 цієї роботи, а категорії В (див. табл. 1.12). Таким чином, розглянуті підходи та методи оцінювання діяльності ДС можуть розглядатися як практичний інструментарій щодо формування в Україні новітнього підходу до створення методологічного забезпечення оцінки діяльності органів влади. Можна вважати, що «чорний ящик», яким в даний час є українська система державного управління, має стати прозорим для суспільства, а імпульси, що генерує ця система, повинні бути спрямовані в потрібну сторону і бути результативними з точки зору суспільних інтересів.

## РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ПРИКЛАДІ ФАХІВЦІВ З ПИТАНЬ РЕФОРМ 2.1. Загальна характеристика посад фахівців з питань реформ

Оновлення державної служби передбачає, насамперед, формування окремої групи реформаторських кадрів – фахівців з питань реформ, які повинні скласти основу нових структурних підрозділів кожного міністерства та окремих агентств. Фахівці з питань реформ покликані відповідати за розробку та впровадження реформ, тобто повинні: – Визначити проблеми, які необхідно розв'язати в ході здійснення реформи; – Підготувати пропозиції щодо способів розв'язання проблем; – Розробити плани заходів здійснення реформ; – Підготувати відповідні проекти актів законодавства; – Організувати процес виконання планів заходів реформ; – Оцінювати результати здійснення заходів реформ. Фахівці з питань реформ також здійснюватимуть реформування державних органів (секретаріату Кабінету Міністрів України, міністерств, агентств), до роботи в яких вони залучаються. Йдеться про виконання завдань із стратегічне планування, формування та реалізації державної політики у сфері відповідальності державного органу. Фахівці з питань реформ (далі – ФПР) – це ДС, що призначаються на посади в рамках реалізації Концепції № 905-р [37] (далі – Концепція), відповідно до вимог і в порядку, що визначені ЗУ [25]. Посади ФПР – це «посади державної служби категорій «А», «Б» і «В» з посадовими обов'язками, що передбачають підготовку та проведення ключових національних реформ, ... а також виконання основних завдань, пов'язаних із стратегічним плануванням діяльності державного органу, забезпеченням формування та/або реалізації державної політики у відповідних сферах, на які поширюються спеціальні умови оплати праці в рамках загальної системи оплати праці ДС» [37]. До ключових національних реформ Концепція [37] відносить: 1) визначення проблем; 2) підготовка пропозицій та планів заходів щодо їх розв'язання; 3) підготовка проектів відповідних НПА; 4) організація та участь у виконанні планів заходів; 5) оцінювання результатів їх реалізації. Як показано на рис. 2.1, посади ФПР поділяють на 2 групи. Рис. 2.1. Групи посад фахівців з питань реформ Відповідно до Стратегії [41], посади ФПР формуються в державних органах, метою діяльності яких, з урахуванням покладених на них функцій і завдань, є підготовка та проведення ключових реформ національного характеру. Бувають випадки, коли запровадження



посад ФПР потребує реорганізаційних змін у складі державного органу. Тоді реорганізація не повинна передбачати свавільне звільнення ДС тільки через зміну назв його структурних підрозділів та/або найменувань посад. Відповідно до вимог ЗУ [25] вимоги до кандидатів на посади ФПР поділяють на загальні і спеціальні. Загальні вимоги прописані у самому Законі, а спеціальні – формуються самим суб'єктом призначення. Вони можуть бути наступними: 1) певні професійні знань функціонального характеру; 2) володіння хоча б однією з офіційних для Ради Європи іноземних мов; 3) володіння навичками та досвід проектного управління; 4) аналітичне мислення; 5) аналітичні, творчі здібності; 6) навички планування; 7) ініціативність, об'єктивність, відповідальність; 8) стресостійкість тощо. На посади ФПР призначаються особи, що стали переможцями конкурсного відбору відповідно до Концепції [37]. Конкурс на зайняття посад ФПР проводиться відповідно до ст. 1116 Порядку [23]. Заробітна плата ФПР складається з: – посадового окладу, надбавок і виплат, а також премії (у разі встановлення) відповідно до ЗУ [25]; – стимулюючих виплат, уніфікованих для всіх рівнозначних посад ФПР. З метою реалізації Концепції [37] передбачається внесення змін до ст. 284 Положення [22], щодо визначення розмірів стимулюючих виплат для ФПР у рамках загальної системи оплати праці ДС. Для запровадження посад ФПР в системі державної служби буди реалізовані наступні заходи: \* внесення змін до структури та штатного розпису ОДВ; \* внесення змін до Положення [22] щодо встановлення розмірів стимулюючих виплат ФПР; \* формування конкурсних комісій; \* забезпечення НАДС навчання членів конкурсних комісій; \* забезпечення НАДС навчання ФПР; \* визначення спеціальних вимог до кандидатів на посади ФПР; \* проведення конкурсів на посади ФПР; \* встановлення завдань для ФПР; \* проведення оцінювання ефективності реалізації Концепції [37]. Для ФПР, як новопризначених, так і тих, що раніше перебували на державній службі, рекомендованим є 6-місячний випробувальний термін з моменту призначення на посаду. На цей період керівник своїм наказом встановлює перелік завдань для ФПР та строки їх виконання, а також критерії, за якими буде оцінено відповідність посаді по його закінченню. Як і інші ДС, згідно ЗУ [25], ФПР проходять щорічне оцінювання результатів своєї діяльності на загальних підставах. Основними показниками для проведення оцінювання є результативність, ефективність та якість виконання завдань і заходів відповідно до планів, які затверджуються керівником. Згідно з вимогами абз. 17 розділу «Шляхи реалізації Концепції» [37], копії затверджених керівниками планів роботи та результати оцінювання діяльності ФПР надсилаються НАДС. Це потрібно для узагальнення матеріалів та визначення ефективності реалізації Концепції. У січні-лютому 2021 р. Генеральним департаментом з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС було забезпечено збір та узагальнення інформації щодо результатів оцінювання службової діяльності за 2020 рік фахівців з питань реформ шляхом надсилання відповідних листів до державних органів, штатними розписами яких передбачена наявність посад фахівців з питань реформ. НАДС для формування своїх звітів щорічно збирає статистичну інформацію щодо результатів оцінювання службової діяльності ФПР. Такий звіт за 2020 рік наведено у джерелі [44]. Зокрема від державних органів запитувалася інформація, наведена в Додатку Д. Статистична інформація була зібрана від 18 державних органів (рис. 2.2). Отримана від підрозділів інформація групувалася та аналізувалася за блоками (рис. 2.3). Рис. 2.2. Перелік державних органів – надавачів статистичної інформації щодо діяльності ФПР Рис. 2.3. Основні блоки групування статистичної інформації для оцінки ефективності діяльності ФПР Як передбачено п. 20 Плану заходів з реалізації Стратегії [42], протягом 2020 року відбувалося проведення конкурсів на посади ФПР з метою завершення формування кадрового складу директоратів, генеральних департаментів, Урядового офісу з питань координації європейської та євроатлантичної інтеграції. Склад і структура ФПР станом на 01.03.2020 р. наведена в табл. 2.1. Таблиця 2.1 Склад і структура ФПР станом на 01.03.2020 р. (складено за даними [44]) А вже станом на 31.12.2020 р. відповідно до даних з

відкритих джерел в 22 державних органах працювало вже 868 ФПР, тобто за 9 місяців 2020 року їх кількість зросла на 115 осіб. Якщо розділити їх на дві групи ФПР, то 30 ФПР належать до I групи та 838 – до II групи (рис. 2.4). Рис. 2.4 . Кількість фахівців з питань реформ станом на 31.12.2020 р. За категоріями посад державної служби станом на 31.12.2020 р. ФПР розподілилися таким чином: категорія «А» – 30 осіб, категорія «Б» – 269 осіб, категорія «В» – 569 осіб (рис. 2.5). Деталізований розподіл кількості працівників на посадах ФПР станом на 31.12.2020 р. за органами та категоріями посад зображений на рис. 2.6. З наведених даних видно, що найбільше ФПР на вказану дату працює у Мінсоцполітики (96 осіб), СКМУ (93 осіб), МОЗ (88 осіб), найнижчий показник у Міндовкілля, Мінмолодьспорт та Мінстратегпром – по 1 особі (на посадах держсекретарів). 30 А 269 Б 569 В Рис. 2.5. Розподіл фахівців з питань реформ за категоріями 1 26 69 8 24 61 1 1 1 27 60 20 17 53 1 1 1 1 1 27 50 46 36 12 16 10 38 33 29 6 32 12 3 9 17 17 1 1 1 1 10 12 9 10 7 3 7 3 Категорія "А" 1 4 4 1 1 1 1 1 Категорія "Б" Категорія "В" Мінсоцполітики Секретаріат КМУ МОЗ Мінекономіки Мінрегіон МОН Мінцифра Міненерго Мінінфраструктури МКІП Мінюст Мінреінтеграції НАДС Міноборони Мінветеранів Офіс Президента МЗС Мінфін МВС Мінстратегпром Міндовкілля Мінмолодьспорт Рис. 2.6 . Кількісний розподіл ФПР станом на 21.12.2020 р. Протягом 2020 року, згідно офіційних даних [44], на посади ФПР було призначено 461 особу. При цьому 260 осіб пройшли випробування у 2020 році, ще у 16 осіб випробування триває. Деталізований розподіл кількості ФПР, які пройшли випробування у 2020 році, зображений у табл. 2.2. Таблиця 2.2 Кількісні показники щодо випробування ФПР Отже, найбільшу кількість ФПР, які пройшли випробування у 2020 році, встановлено в Мінцифра (70 осіб), Мінінфраструктури (49 осіб) та Мін'юсті (39 осіб). Загальна чисельність працівників, звільнених з посад ФПР за 2020 рік склала 232 особи. Кількість працівників, звільнених з посад ФПР за 2020 рік, наведена в табл. 2.3. Таблиця 2.3 Кількість працівників, звільнених з посад ФПР за 2020 рік Продовж. таблиці 2.3 Найбільшу кількість ФПР, яких було звільнено у 2020 році, встановлено в Мінсоцполітики (58 осіб) та Мін'юсті (30 осіб). Не звільнено жодного ФПР за 2020 рік у МВС, МЗС, Міноборони, Мінветеранів, Мінфіні. 2.2. Кадрова політика та конкурсний відбір на посади фахівців з питань реформ Формування кваліфікаційних вимог та вимог до компетентності державних службовців здійснюється керівником установи спільно з службою з питань персоналу до оголошення конкурсного відбору, враховуючи потенційно необхідні особистісні компетентності працівника за посадовими обов'язками. Під час конкурсного відбору нормативно визначено обов'язковими такі кваліфікаційні вимоги, як освіта, досвід роботи, володіння державною та за потреби іноземною мовами. На останньому етапі конкурсної процедури – співбесіди, конкурсною комісією оцінюються компетентності кандидата, які дозволять виконати посадові обов'язки якісно та ефективно, тобто професійно. Професійність полягає не лише в знанні законодавства, а в необхідному наборі ділових, особистісних якостей, що дозволять втілити набуті знання на практиці під час здійснення посадових обов'язків. Ефективність діяльності державного органу напряму залежить від керівника (управлінця) та підлеглих (колективу). Наприклад, професійність та компетентність керівника-лідера формує відповідні вимоги і до його команди. Продуктивність праці сталої команди з певними внутрішніми правилами корпоративної поведінки в середині колективу також впливають на визначення та формування компетентностей до вакантної посади чи виявлення зовсім нових компетентностей при адаптації до умов сучасності (мається на увазі нові повноваження в галузі або необхідність здійснення реформування державного органу). На посади ФПР призначаються особи, котрі являються переможцями конкурсного відбору на посади держслужби, що визначені як посади ФПР відповідно до Концепції запровадження посад ФПР, схваленої розпорядженням КМУ від 11.11.2016 р. № 905. Конкурс проводиться відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою КМУ від 25.03.2016 р. № 246 (оновлений абз. 9 розд. «Шляхи реалізації Концепції»). На період зупинення дії положень законів № 889 та «Про центральні органи виконавчої влади» від 17.03.2011 р. № 3166-VI у

частині проведення конкурсів на посади держслужби та призначення на посади держслужби за результатами конкурсу згідно з п. 8 розд. II «Прикінцеві положення» Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2020 рік» від 13.04.2020 р. № 553-IX на посади фахівців з питань реформ можуть призначатись особи відповідно до Порядку призначення на посади державної служби на період дії карантину, затвердженого постановою КМУ від 22.04.2020 р. № 290 (оновлений абз. 10 розд. «Шляхи реалізації Концепції»). Зміни застосовуються з 23.04.2020 р. Відсутність професійних стандартів вносить елементи суб'єктивізму у процедуру проведення конкурсів на державну службу, коли йдеться про обов'язкове оцінювання рівня професійної компетентності кандидатів на зайняття вакантних посад. За таких умов посилюються ризики протекціонізму і зловживань при відборі на державну службу. Відкривається шлях до прийняття на державну службу за мотивами особистої відданості. Як результат на відповідальні державні посади призначають осіб, які не мають відповідних знань, не володіють потрібними вміннями та навичками, не завжди у них є необхідний і релевантний досвід роботи [102]. Слід визнати невдалою практику запровадження інституту фахівців із питань реформ через «фінансову мотивацію» (зарплату до 70 тис. грн на місяць). Посади фахівців із питань реформ було створено згідно із Стратегією реформування державного управління України. Передбачалося, що вони здійснюватимуть підготовку та реалізацію національних реформ. До кінця 2016 року уряд разом із міністерствами мав би визначити перелік національних реформ, але цього не відбулося. Оскільки національні реформи не були визначені, то в грудні 2019 року це завдання спростили. На сьогодні маємо уряд, який тривалий час працює без Програми діяльності, схваленої Верховною Радою України, і без фахівців із питань реформ у різних сферах, які мали б керуватися нею [102]. Рахункова палата за результатами проведеного нею аудиту наприкінці 2017 року поставила під сумнів те, що всі обрані за конкурсом фахівці з питань реформ є фаховими лідерами, здатними здійснювати національні реформи та забезпечувати необхідні зміни. Так, виявилось, що у Міністерстві охорони здоров'я на посаду керівника експертної групи з запровадження системи «Електронне здоров'я» призначено спеціаліста з менеджменту організацій і правознавства з попереднім досвідом підприємця у сфері логістики [102]. На посаду державного експерта у департаменті стратегічного планування та євроінтеграції цього міністерства обрали інженера-землевпорядника із досвідом роботи оператора заправної станції, касира торговельного залу, начальника АЗС, менеджера роздрібною торгівлі непродовольчими товарами. На посаду керівника експертної групи з питань реформування системи громадського здоров'я обрали спеціаліста з досвідом роботи бренд-менеджера промоакцій пива, торгових марок шоколаду і кави, продуктів дитячого харчування [102]. У Міністерстві аграрної політики та продовольства на посаду державного експерта державного директорату стратегічного планування та євроінтеграції обрано магістра за спеціальностями «вчитель географії та економіки» й «управління інноваційною діяльністю» з досвідом роботи прибиральника, вихователя дитячого табору, члена бригади ресторану швидкого харчування і торговельного представника [102]. У Нацагентстві з питань держслужби, незважаючи на рекомендації європейських експертів щодо забезпечення професіоналізації на основі застосування практик менеджменту людських ресурсів, відчувається брак професіоналів, здатних до такої роботи. І це ще далеко не повний перелік проблем з ФПР [102]. 3 травня 2015 року було встановлено обов'язковість проведення конкурсу на зайняття посади державної служби для забезпечення рівного доступу на неї. Але Україна виявилася єдиною країною в Європі, яка на період дії карантину через пандемію COVID-19 у законодавчому порядку тимчасово скасувала конкурс на зайняття вакантної посади державної служби. На державну службу без конкурсного відбору було прийнято майже 20 тисяч осіб (приблизно 10% від загальної чисельності державних службовців). За ініціативи та під тиском деяких народних депутатів і міжнародних донорів з 6 березня поточного року конкурси відновлено за умови дотримання при їх проведенні

протиепідемічних заходів [102]. КМУ видав постанову № 1056 «Про внесення змін до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [103]. Порядок доповнено додатком 9-1 «Умови проведення конкурсу на зайняття посад Державного секретаря Кабінету Міністрів України та його заступників, державних секретарів міністерств, Голови НАДС, його заступників, Голови Державного агентства з питань електронного урядування, його заступників, посади яких належать до першої групи посад фахівців з питань реформ». В додатку передбачено загальні умови, кваліфікаційні вимоги, вимоги до компетентності та професійні знання необхідні для зайняття вакантної посади. Також змінився Додаток 13 до Порядку. Тепер він має назву: «Методи оцінювання вимог, визначених в умовах проведення конкурсу на зайняття посад фахівців з питань реформ». Розглянемо на прикладі Міністерства розвитку громад та територій етапи конкурсного відбору на посади фахівців із питань реформ. Перший етап: тестування на абстрактне, числове, вербальне мислення: – тестування на абстрактне мислення – проводиться з метою оцінки здібностей щодо логічного та абстрактного мислення, встановлення причинно-наслідкового зв'язку; – тестування на числове мислення – проводиться з метою оцінки здібностей щодо здатності розуміти та працювати з числовою інформацією; – тестування на вербальне мислення – проводиться з метою оцінки здібностей щодо здатності розуміти та працювати з текстовою інформацією [105]. Результати тестування: – 2 бали – кандидатам, які набрали 70 та більше відсотків максимально можливої оцінки за результатами тестування; – 1 бал – кандидатам, які набрали від 30 до 69 відсотків максимально можливої оцінки за результатами тестування; – 0 балів – кандидатам, які набрали 29 та менше відсотків максимально можливої оцінки за результатами тестування [105]. Кандидати, які набрали від 1 до 2 балів, вважаються такими, що пройшли тестування. Другий етап: розв'язання ситуаційних завдань. Ситуаційні завдання складаються із завдань для перевірки професійних знань та завдань для перевірки професійних компетенцій. Усі кандидати, які претендують на зайняття однієї посади, розв'язують однакові ситуаційні завдання. Розв'язання ситуаційних завдань відбувається в усній та письмовій формі. Під ситуаційним завданням розуміється опис змодельованої робочої ситуації, який містить детальну інформацію про саму ситуацію, учасників, ресурси, які можна використовувати в процесі вирішення конкретного завдання, і про те, коли потрібно отримати результат [105]. Під час оцінювання професійної компетентності кандидатів за результатами розв'язання ситуаційного завдання за кожною окремою вимогою виставляються такі бали: 2 бали – кандидатам, професійна компетентність яких відповідає вимозі та які виявили глибокі знання, уміння, компетенції, необхідні для ефективного виконання посадових обов'язків; 1 бал – кандидатам, професійна компетентність яких відповідає вимозі в обсязі, мінімально достатньому для виконання посадових обов'язків; 0 балів – кандидатам, професійна компетентність яких не відповідає вимозі [105]. Кандидати, які під час розв'язання ситуаційного завдання отримали середній бал 0,5 або нижче за однією з вимог, а також кандидати, які не з'явилися для розв'язання ситуаційних завдань, не можуть бути допущені до наступного етапу конкурсу та вважаються такими, що не пройшли конкурс. Третій етап: тестування на знання законодавства проводиться з метою визначення рівня знань Конституції України, законодавства про державну службу, антикорупційного та іншого законодавства. За результатами тестування виставляються такі бали: 1) для посад категорії "Б": 2 бали – кандидатам, які відповіли правильно на 34 питання тестового завдання і більше; 1 бал – кандидатам, які відповіли правильно на 26–33 питання тестового завдання; 0 балів – кандидатам, які відповіли правильно на 25 і менше питань тестового завдання; 2) для посад категорії "В": 2 бали – кандидатам, які відповіли правильно на 32 питання тестового завдання і більше; 1 бал – кандидатам, які відповіли правильно на 24–31 питання тестового завдання; 0 балів – кандидатам, які відповіли правильно на 23 і менше питань тестового завдання [105]. Кандидати, які за результатами тестування набрали 0 балів, а також кандидати, які не з'явилися для його проходження, вважаються такими, що не пройшли тестування та

не можуть бути допущені до наступного етапу конкурсу. Кандидати, які набрали 1 або 2 бали, вважаються такими, що пройшли тестування. На основі результатів проходження етапів 1-3 формується попередній рейтинг кандидатів. До співбесіди допускаються не більше семи кандидатів, які мають найвищий рейтинг [105]. Четвертий етап: співбесіда. Співбесіда проводиться з метою оцінки відповідності професійної компетентності кандидата встановленим вимогам, які не були оцінені на попередніх етапах конкурсу (компетенцій). Під час оцінювання професійної компетентності кандидатів за кожною окремою вимогою на співбесіді виставляються такі бали: 2 бали — кандидатам, професійна компетентність яких відповідає вимозі та які виявили глибокі знання, уміння, компетенції, необхідні для ефективного виконання посадових обов'язків; 1 бал — кандидатам, професійна компетентність яких відповідає вимозі в обсязі, мінімально достатньому для виконання посадових обов'язків; 0 балів — кандидатам, професійна компетентність яких не відповідає вимозі [105]. Кандидати, які під час проведення співбесіди отримали середній бал 0,5 або нижче за однією з вимог, а також кандидати, які не з'явилися для проведення співбесіди, вважаються такими, що не пройшли конкурсний відбір та не можуть бути включеними до загального рейтингу. Кандидату, який надав сертифікат, що підтверджує володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи, додатково виставляється 1 бал за володіння однією іноземною мовою [105]. Загальна кількість балів кандидата на зайняття посад фахівців з питань реформ визначається шляхом додавання середніх балів, виставлених комісією за кожною окремою вимогою, та балів за наявність сертифіката. Першим за рейтингом та переможцем конкурсу є кандидат, який набрав найбільшу загальну кількість балів [105]. Розглянемо вимоги до професійної компетентності, установлені в Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [103] в редакції постанови КМУ від 5 червня 2019 р. № 462 на прикладі проведення конкурсу на зайняття посад гендиректора директорату та його заступника, гендиректора Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції та його заступника, директора генерального департаменту (табл. 2.4). Таблиця 2.4 Вимоги до професійної компетентності, установлені в «Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [103] в редакції постанови КМУ від 5 червня 2019 р. № 462 на прикладі проведення конкурсу на зайняття посад гендиректора директорату та його заступника і т.д. Продовження табл. 2.4 З метою правильного професійного розвитку особистості працівника щороку в грудні місяці передбачено обов'язок спеціаліста з питань персоналу спільно з кожним ДС, за результатами їх оцінювань безпосереднім керівником виконання завдань за рік, визначати потреби у навчанні (із зазначенням компетентностей), тобто складається індивідуальна програма з орієнтовними напрямками, темами професійного навчання. В цілому за рік такого навчання за планом індивідуальної програми необхідно вибірково набрати 1 кредит ЄКТС за такими напрямками, як наприклад: «гендерної рівності; державної політики цифрового розвитку; детінізації доходів; дотримання прав людини та протидії дискримінації; електронного урядування та електронної демократії; євроатлантичної інтеграції; європейської інтеграції; забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю; запобігання корупції та забезпечення доброчесності; інформаційної безпеки та захисту персональних даних; кібербезпеки; комунікації та взаємодії; лідерства; національно-патріотичного виховання дітей та молоді; стратегічного управління та планування; стратегічних комунікацій; удосконалення рівня володіння державною мовою; управління змінами (впровадження або прийняття змін); управління персоналом на державній службі; управління публічними фінансами» [106]. 2.3 Оцінювання професійних компетентностей державних службовців – фахівців з питань реформ Стратегією [41] визначено три індикатора, які оцінюють професійні компетентності в напрямку більш ефективного планування процесу прийняття рішень, а саме: дозволяють оцінити якість прийнятих стратегій, ступені їх виконання та наявність звітів про результати (рис. 2.7). Рис. 2.7. Індикатори оцінки професійних компетентностей ФПР згідно Стратегії [41] Слід підкреслити, що

результати рівня професійної компетентності проявляються у кількості та якості виконаних завдань і посадових обов'язків. У 2020 р. було здійснено оцінювання професійних компетентностей 21 з 30 ФПР I групи, які на момент прийняття відповідного акта перебували на займаних посадах у звітному році з визначеними їм завданнями більше 3-х місяців. По 9 фахівцям I групи оцінювання не проводилося у зв'язку з тим, що вони працювали у 2020 році менше 3-х місяців на займаній посаді. Це державні секретарі Мінреінтеграції, МЗС, Мінцифри, Мінфіну, Мінстратегпрому, МКІП, Міненерго, заступник Державного секретаря КМУ, заступник Голови НАДС з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації. Посада Державного секретаря МОН була вакантною з 01.07.2020 р. 3-поміж тих ФПР I групи, що проходили оцінювання, 17 осіб отримали відмінну оцінку (19%), 4 особи – позитивну оцінку (81%) (рис.2.8). Перелік фахівців, що отримали відмінні та позитивні оцінки, наведено в Додатку Е. Негативні оцінки не було виставлено жодному ФПР I групи.

Рис. 2.8. Співвідношення результатів оцінювання професійних компетентностей ФПР I групи (категорія А) Для кожного з 21 оцінюваних ФПР I групи було визначено по 4 завдання (загалом – 84 завдання). 80 з 84 (95%) завдань були виконані своєчасно, за виконання кожного визначеного завдання (з урахуванням досягнення ключових показників) за критеріями визначення балів виставлено бал «3» або «4». 4 з 84 (5%) визначених завдань не могли бути виконані через обставини, які об'єктивно унеможливили їх виконання (не підлягали оцінюванню) – у державних секретарів Мінветеранів, Мінрегіону, Міноборони, Мінмолодьспорту. Зведена інформація про результати оцінювання ФПР I групи наведена в Додатку К. У 2020 році визначення результатів виконання завдань, затвердження висновку проводилося стосовно 401 ФПР II групи, які також на момент прийняття відповідного акта перебували на займаних посадах більше 3-х місяців. Негативні оцінки за результатами оцінювання у 2020 році не було виставлено жодному ФПР даної групи. Кількісний розподіл результатів оцінювання ФПР II групи за державними органами зображений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 Кількісний розподіл результатів оцінювання професійних компетентностей ФПР II групи (категорія Б, В) за державними органами Так, найбільшу частку відмінних оцінок отримали ФПР МОН (92%), Мінсоцполітики (92%), Мінцифра (91%), ОПУ (100%). Натомість, переважна частка позитивних оцінок була виставлена ФПР Мінінфраструктури (100%) та Мінфіну (88%). Згідно отриманих даних, для 401 оцінюваних ФПР II групи було визначено 1604 завдання. Результати їх виконання показані в табл. 2.5. Таблиця 2.5 Результати виконання завдань у розрізі ФПР II групи Жодного невиконаного завдання за результатами аналізу отриманих даних не встановлено. Окрім оцінювання окремих ФПР, також був здійснений аналіз результативності функціонування директоратів, в яких вони працюють. На запит НАДС від міністерств та інших державних органів отримано та проаналізовано плани діяльності на 2020 рік, а також інформацію стосовно стану виконання завдань, покладених на директорати/генеральні департаменти відповідно до цих планів. Станом на 31.12.2020 р. в 22 державних органах фахівці з питань реформ працювали в 100 директоратах, із них – 4 генеральні департаменти (табл. 2.6). Найбільша кількість директоратів, в яких станом на 31.12.2020 р. працювали ФПР, встановлено у Мінцифра (13), МОЗ (9), СКМУ (8), найменша – у МВС (1), Мінфін (1). Таблиця 2.6 Кількість директоратів (генеральних департаментів) в ОДВ, в яких станом на 31.12.2020 р. працювали ФПР У Міндовкілля, Мінмолодьспорт та Мінстратегпром директорати, в яких станом на 31.12.2020 працювали ФПР – відсутні. В середньому станом на 31.12.2020 р. в одному міністерстві функціонувало 5 директоратів з працюючими в них ФПР. Відповідно до отриманих даних загальна кількість завдань, покладених на директорати / генеральні департаменти відповідно до плану діяльності державних органів, становить 1681 завдання. З них 1106 завдань були виконані, 575 – невиконаних / відтермінованих. Співвідношення виконаних та невиконаних/відтермінованих завдань в розрізі державних органів наведено у табл. 2.7. На основі аналізу отриманих даних встановлено, що найбільша частка виконаних завдань у МВС (99%), МЗС

(91%), Міноборони (96%), НАДС (93%), ОПУ (100%). Натомість найбільша частка встановлена у Міненерго (86%) та Мінрегіон (65%). Таблиця 2.7 Співвідношення виконаних та невиконаних/відтермінованих завдань в розрізі державних органів (за даними Додатку Л) Також цікавим є співставлення частки виконаних завдань, визначених для ФПР, та частки виконаних директоратами завдань у розрізі окремих державних органів (рис. 2.9). Загалом, інформація про рух ФПР у розрізі аналізованих державних органів наведена в Додатку Ж. Наведені дані свідчать про відносну стабільність штату в більшості департаментів. Проте найбільша плінність кадрів спостерігається по таким департаментом: Міненерго (10 звільнених осіб), МОН (20 осіб), МОЗ (25 осіб), Мінрегіон (16 осіб), Мінсоцполітики (58 осіб), Мінцифра (28 осіб), Мінюст (30 осіб), НАДС (17 осіб), СКМУ (10 осіб).

100% 90% 80% 70% 60% 50% 40% 30% МЗС Мінінфраструктури МКІП Міноборони МОН МОЗ Мінрегіон Мінекономіки Мінсоцполітики Мінветеранів Мінфін Мінцифра Мінюстиції НАДС ОПУ

Рис. 2.9. Частка виконаних завдань у розрізі окремих державних органів та ФПР

Розглянемо також детальніше завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності окремого ФПР – Дмитренко Дмитра Дмитровича, який займає посаду категорії «Б» – начальник відділу взаємодії з громадськістю управління адміністративного забезпечення при Міненергетики (табл. 2.9). Приклад ключових показників професійних компетентностей державного службовця розглянутого відділу, але працюючого на посаді головного спеціаліста – категорія «В» наведено в табл. 2.10. Якість виконання завдань оцінювалась з використанням критеріїв, закріплених у Порядку № 640 [33] (Додаток М). Узагальнені результати оцінки працівників відділу взаємодії з громадськістю управління адміністративного забезпечення при Міненергетики наведено Додатку Н.

Таблиця 2.9 Завдання і ключові показники оцінювання діяльності ФПР Дмитренко Д.Д., який займає посаду державної служби категорії «Б» на 2021 р. Таблиця 2.10 Завдання і ключові показники оцінювання професійних компетентностей ФПР Івасіва І.І., який займає посаду категорії «В» на 2021 р.

З додатку видно, що начальник відділу отримав найвищу оцінку в 3,25 бали, що говорить про добрий рівень виконання службових обов'язків і високий рівень професійних компетентностей. Найгірший рівень професійних компетентностей отримана головним спеціалістом – на рівні 3,0 бали. Решта працівників відділу отримали по 3,13 бали. Приведені бальні оцінки у частку одиниці (табл. 2.11) можуть засвідчити рівень недовиконання кожним з працівників відділу своїх посадових обов'язків.

Таблиця 2.11 Розрахунок рівня недовиконання працівниками відділу своїх посадових обов'язків

З наведених даних видно, що рівень недовиконання своїх обов'язків у працівників відділу коливається в межах 19–25%, що може вважатися на межі допустимого та критичного рівнів та, між іншим потребує посилення уваги до роботи працівників відділу у напряму контролю за їх діяльністю. Таким чином, проведене оцінювання показує, що найменший рівень недовиконання службових обов'язків отримано у начальника відділу, а найбільший – у головного спеціаліста. Слід зауважити, що пандемія коронавірусу, яка охопила світ у 2020 році, та запроваджені у зв'язку цим карантинні обмеження суттєво вплинули на діяльність ОДВ, в т. ч. на процеси вступу та проходження державної служби. Цим, зокрема, можна пояснити нетипові показники щодо результатів оцінювання службової діяльності ФПР за 2020 рік. Так, згідно отриманих даних, процедуру визначення результатів виконання завдань, затвердження висновку у 2020 році проходило лише 50% працюючих ФПР II групи. Серед ФПР I групи цей показник дещо вищий і складає 70%. І хоча такі показники не дозволяють однозначно оцінити ефективність реалізації Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ загалом, з огляду на їх нерепрезентативність, проведене опрацювання та аналіз отриманої інформації дозволяє виокремити декілька загальних висновків [44]. Аналіз отриманих планів діяльності міністерств також дозволив виявити ряд проблем: \* відсутній єдиний підхід до підготовки планів діяльності, плани різняться за змістом та структурою; – відсутні єдині підходи до визначення результативних показників, окремі плани містять лише заходи без результативних показників. У зв'язку з цим, доцільно визначити

єдині вимоги до підготовки планів діяльності та визначення конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних, визначених в часі цілей та результативних показників для органів виконавчої влади.

### РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

#### 3.1. Рекомендації щодо оцінювання інтегрального рівня професійної компетентності державного службовця за бальною оцінкою

Ефективна державна служба є конкурентною перевагою будь-якої держави в сучасному глобалізованому світі. Абсолютно зрозумілим є той факт, що ефективність державної служби підлягає постійному моніторингу та вдосконаленню [56]. Нагадаємо, що у підрозділі 2.3 нами було оцінено професійні компетентності ФПР відділу взаємодії із громадськістю управління адміністративного забезпечення при Міненергетики на основі методики, наведеної в Порядку № 640 [33]. Дана методика оцінки має головний недолік, що полягає у рівнозначному оцінюванні (рівній значимості та вагомості) всіх складових елементів, за якими оцінюється діяльність службовця [56]. Підкреслимо, що основні завдання, за якими оцінюється ФПР за даною методикою, формуються індивідуально для кожного відділу і його працівників з урахуванням тих основних функцій, що ними виконуються та регламентовані Положенням про відділ. Вважаємо, що такий рівнозначний підхід є недоречним, оскільки різні виконувані державними службовцями функції можуть мати різне значення для ефективності діяльності відділу в цілому. Тому одним функціям (завданням) варто надавати більшу вагомість (значимість), а іншим – навпаки, меншу. Так, якщо проаналізувати основні завдання в діяльності працівників досліджуваного відділу, які представлені у Додатку Н, то можна відзначити, що завданню 4 «Здійснення контролю за підприємствами, установами, організаціями, що перебувають у державній власності», варто надати більшу значимість, оскільки працівникам відділу потрібно приділяти цьому питанню більше уваги, ніж, наприклад формальному дотриманню законодавства, яке передбачене завданням 1. Тому з метою уточнення методики, закріпленої у Порядку № 640, для конкретного відділу пропонується встановлювати вагові коефіцієнти, що виражають значимість окремих завдань, виконуваних працівниками відділу. В межах даного дослідження пропонуємо наступні вагові коефіцієнти (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Результати формування вагових коефіцієнтів оцінювання складових завдань професійних компетентностей ФПР відділу взаємодії із громадськістю управління адміністративного забезпечення при Міненергетики

Надалі виконаємо апробацію запропонованої методики.

#### 3.2. Застосування удосконаленої методики на прикладі оцінювання професійних компетентностей фахівців з питань реформ відділу взаємодії із громадськістю управління адміністративного забезпечення при Міненергетики

З використанням наведених вагових коефіцієнтів здійснено повторну оцінку професійних компетентностей державних службовців відділу взаємодії із громадськістю управління адміністративного забезпечення при Міненергетики. Для унаочнення результатів завдання, що виконуються працівниками вищезазначеного відділу було уніфіковано і приведено до 8 однотипових задач. Результати коригування попередніх оцінок по кожному з працівників управління представлені у табл. 3.2–3.5. Скориговані результати оцінки професійних компетентностей начальника відділу наведені в табл. 3.2. Таблиця 3.2 Скориговані результати оцінки професійних компетентностей начальника відділу взаємодії із громадськістю управління адміністративного забезпечення при Міненергетики

Скориговані результати оцінки професійних компетентностей заступника начальника відділу наведені в табл. 3.3. Таблиця 3.3 Скориговані результати оцінки професійних компетентностей заступника начальника відділу взаємодії із громадськістю управління адміністративного забезпечення при Міненергетики

Скориговані результати оцінки професійних компетентностей головного спеціаліста відділу наведені в табл. 3.4. Таблиця 3.4 Скориговані результати оцінки професійних компетентностей головного спеціаліста відділу взаємодії із громадськістю управління адміністративного забезпечення при Міненергетики

Продовження табл. 3.4 Скориговані результати оцінки професійних компетентностей спеціалісту I категорії наведені в



табл. 3.5. Таблиця 3.5 Скориговані результати оцінки професійних компетентностей спеціалісту I категорії відділу взаємодії із громадськістю управління адміністративного забезпечення при Міненергетики Як видно з наведених даних, результати оцінки професійних компетентностей працівників відділу за удосконаленою методикою дещо відрізняються від результатів, отриманих за типовою методикою, що більш наочно видно з табл. 3.6 та зображено на рис. 3.1. Таблиця 3.6 Порівняння бальних оцінок професійних компетентностей ФПР відділу за типовою та удосконаленою методиками Рис. 3.1. Порівняння бальних оцінок професійних компетентностей фахівців відділу за типовою та удосконаленою методиками З наведених даних видно, що уточнений показник по начальнику відділу виявився дещо меншим, а по іншим працівникам – дещо більшим за значення, отримані за типовою методикою. Вважаємо, що ключову роль у виконанні основних функцій відділу мають саме рядові його працівники, а за начальником відділу більше зосереджені координаційні та організаційні завдання. Отже, удосконалена методика оцінки професійних компетентностей державних службовців із визначенням коефіцієнтів вагомості для окремих функцій і завдань дозволить підвищити ефективність процесу оцінювання. ВИСНОВКИ У процесі своєї діяльності державні службовці підлягають періодичному оцінюванню. Оцінці підлягають не лише потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетентність, а й уміння реалізувати ці можливості у процесі виконання доручених обов'язків. Під оцінку персоналу розуміють процес визначення ефективності діяльності співробітників в реалізації стратегічних задач організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень. Система оцінки персоналу охоплює мету, критерії, параметри, технології, методи і нормативні основи, джерела оцінювання, процедуру, а також учасників. Важливим завданням оцінки працівників є забезпечення зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Оцінка повинна розглядатися відкрито, слід обговорювати досягнення працівника та розглядати шляхи підвищення його діяльності. При вступі на державну службу та під час її проходження, застосовується комплексний підхід до загальної оцінки державного службовця та його діяльності. Основні вимоги згідно ЗУ «Про державну службу» щодо освіти, володіння державною мовою, досвіду роботи, знання законодавства розцінюються законодавцями як загальноприйнята норма. Вагомим у прийнятті будь-яких рішень керівником державної служби стосовно державного службовця (призначення, заохочення, підвищення, звільнення тощо) є його професійна компетентність. Таким чином, на сьогодні можна з впевненістю сказати, що в останні декілька років наша держава зробила вагомий крок вперед у напрямку удосконалення НПА з оцінювання діяльності ДС. Розглянуті у дослідженні підходи та методи оцінювання професійних компетентностей ДС можуть розглядатися як практичний інструментарій щодо формування в Україні новітнього підходу до створення методологічного забезпечення оцінки діяльності органів влади. Можна вважати, що «чорний ящик», яким в даний час є українська система державного управління, має стати прозорим для суспільства, а імпульси, що генерує ця система, повинні бути спрямовані в потрібну сторону і бути результативними з точки зору суспільних інтересів. Фахівці з питань реформ (далі – ФПР) – це ДС, що призначаються на посади в рамках реалізації Концепції № 905-р [37] (далі – Концепція), відповідно до вимог і в порядку, що визначені ЗУ «Про державну службу». Як і інші ДС, згідно ЗУ [25], ФПР проходять щорічне оцінювання результатів своєї діяльності на загальних підставах. Основними показниками для проведення оцінювання є результативність, ефективність та якість виконання завдань і заходів відповідно до планів, які затверджуються керівником. В даній роботі було оцінено професійні компетентності ФПР, що працюють в департаментах вітчизняних міністерств та інших владних структур. Інформація для аналізу взята з офіційних джерел оприлюднення, зокрема, з сайту НАДС. За категоріями посад державної служби станом на 31.12.2020 р. ФПР розподілилися таким чином: категорія «А» – 30 осіб,

категорія «Б» – 269 осіб, категорія «В» – 569 осіб. Найбільше ФПР на вказану дату працює у Мінсоцполітики (96 осіб), СКМУ (93 осіб), МОЗ (88 осіб), найнижчий показник у Міндовкілля, Мінмолодьспорт та Мінстратегпром – по 1 особі (на посадах держсекретарів). Протягом 2020 року, згідно офіційних даних [44], на посади ФПР було призначено 461 особу. При цьому 260 осіб пройшли випробування у 2020 році, ще у 16 осіб випробування триває. 3-поміж тих ФПР I групи категорії «А», що проходили оцінювання, 17 осіб отримали відмінну оцінку (19%), 4 особи – позитивну оцінку (81%). У 2020 році визначення результатів виконання завдань, затвердження висновку проводилося стосовно 401 ФПР II групи, які також на момент прийняття відповідного акта перебували на займаних посадах більше 3-х місяців. Негативні оцінки за результатами оцінювання у 2020 році не було виставлено жодному ФПР даної групи. Найбільшу частку відмінних оцінок отримали ФПР МОН (92%), Мінсоцполітики (92%), Мінцифра (91%), ОПУ (100%). Натомість, переважна частка позитивних оцінок була виставлена ФПР Мінінфраструктури (100%) та Мінфіну (88%). Жодного невиконаного завдання за результатами аналізу отриманих даних не встановлено. Окрім оцінювання окремих ФПР, також був здійснений аналіз результативності функціонування директоратів, в яких вони працюють. Станом на 31.12.2020 р. в 22 державних органах фахівці з питань реформ працювали в 100 директоратах, із них 4 генеральні департаменти. Відповідно до отриманих даних загальна кількість завдань, покладених на директорати / генеральні департаменти відповідно до плану діяльності державних органів, становить 1681 завдання. З них 1106 завдань були виконані, 575 залишилися невиконаними та/або відтермінованими. На основі аналізу отриманих даних встановлено, що найбільша частка виконаних завдань у МВС (99%), МЗС (91%), Міноборони (96%), НАДС (93%), ОПУ (100%). Натомість найбільша частка встановлена у Міненерго (86%) та Мінрегіон (65%). У роботі також здійснено більш деталізовану оцінку професійних компетентностей фахівців відділу взаємодії з громадськістю управління адміністративного забезпечення при Міненергетики. З отриманих даних видно, що начальник відділу отримав найвищу оцінку в 3,25 бали, що говорить про добрий рівень виконання службових обов'язків. Найгірша ефективність діяльності отримана у головного спеціаліста – на рівні 3,0 бали. Решта працівників відділу отримали по 3,13 бали. Рівень недовиконання своїх обов'язків у працівників відділу коливається в межах 19–25%, що може вважатися на межі допустимого та критичного рівнів та, між іншим потребує посилення уваги до роботи працівників відділу у напряму контролю за їх діяльністю. РЕКОМЕНДАЦІЇ На нашу думку, методика оцінки згідно вимог Порядку № 640 має головний недолік, що полягає у рівнозначному оцінюванні (рівній значимості та вагомості) всіх складових елементів, за якими оцінюється діяльність службовця. Вважаємо, що рівнозначний підхід до оцінювання всіх показників у методиці є недоречним, оскільки різні виконувані державними службовцями функції можуть мати різне значення для ефективності діяльності відділу в цілому. Тому одним функціям (завданням) варто надавати більшу вагомість (значимість), а іншим – навпаки, меншу. Тому з метою уточнення методики, закріпленої у Порядку № 640, для конкретного відділу пропонується встановлювати вагові коефіцієнти, що виражають значимість окремих завдань, виконуваних працівниками відділу. У межах даного дослідження експертним шляхом з використанням усередненої думки 15 експертів отримано відповідні вагові коефіцієнти та здійснено повторну оцінку працівників досліджуваного відділу. З отриманих даних видно, що уточнений показник по начальнику відділу виявився дещо меншим, а по іншим працівникам – дещо більшим за значення, отримані за типовою методикою. Дійсно, вважаємо, що ключову роль у забезпеченні виконання основних функцій і завдань відділу несуть саме рядові його працівники, а за начальником відділу більше зосереджені координаційні та організаційні завдання. Таким чином, вважаємо, що удосконалена методика оцінки ефективності діяльності державних службовців із визначенням коефіцієнтів вагомості для окремих функцій і завдань дозволить більш точно підходити до процедури такої оцінки та ураховувати значимість діяльності окремих працівників по відношенню до інших. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ

ДЖЕРЕЛ 1. Атаманчук Г. В., Василенко Г. В. Теория государственного управления. Москва : Омега-Л, 2004. 384 с. 2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : навч. посіб. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 471 с. 3. Вайс Керол Г. Оцінювання: методи дослідження програм і політики / Г. Вайс Керол ; пер. з англ. Р. Ткачука та М. Корчинської ; за наук. ред. О. Кілієвича. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2000. 671 с. 4. Василенко И. А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия : учеб. пособие. Москва : Издат. корпорация «Логос», 2000. 200 с. 5. Васильців Т. Г., Волошин В. І. Економічна безпека підприємництва в умовах європейської інтеграції України. Проблемы развития внешне-экономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. 2007. С. 139-144. 6. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм / пер. з англ. В. Шульга. Київ : Всеуито, 2003. 350 с. 7. Витко Т. Ю. Державний службовець в умовах реформування державного управління в Україні. Аспекти публічного правління. 2018. Т. 6. № 3. С. 39-47. 8. Государственное и муниципальное управление : справочник / под ред. Н. И. Глазуновой, Ю. М. Забродина, А. Г. Поршнева. Москва : Изд-во «Магистр», 1997. 496 с. 9. Державна служба : підручник : у 2 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Сergyо́гін (заст. голови) та ін. Київ ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с. 10. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : монографія. Харків : Вид-во ХарПІ УАДУ «Магістр», 2003. 236 с. 11. Зелінський С. Е. До питання оцінювання ефективності державної служби. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2013. Вип. 13. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd\\_2013\\_13\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2013_13_22) 12. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с. 13. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с. 14. Лесечко М. Д. Основи системного підходу : теорія, методологія, практика : навч. посіб. Львів : УАДУ, 2002. 300 с. 15. Малиновський В. Я. Державне управління : навчальний посібник. Вид. 2-ге, доп. та перероб. Київ : Атіка, 2003. 576 с. 16. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління : підручник. Київ : Знання, 2009. 582 с. 17. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с. 18. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2012. № 1. С. 134-140. 19. Оценивание государственных программ. Коллоквиум «Оценивание программ и политик: методология и применение» : сб. материалов / под ред. Д. Б. Цыганкова. Москва : [б. и.], 2008. Вып. IV. 337 с. 20. Оценка программ: методология и практика / под ред. А. И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н. А. Кошелевой. Москва : Престо-РК, 2009. 396 с. 21. Пархоменко-Куцевіл О. Реформування системи оцінювання державних службовців у контексті євроінтеграції України. Вісник НАДУ. 2009. Вип. 4. С. 29-34. 22. Положення про застосування стимулюючих виплат державним службовцям, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15 «Питання оплати праці працівників державних органів». Офіційний вісник України. 2017. № 9. 23. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою КМУ від 25 березня 2016 р. № 246. Офіційний вісник України, 2016 р., № 28. 24. Про визначення результатів виконання завдань у 2020 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України : Розпорядження Кабінету міністрів України від 21 жовтня 2020 року № 1314-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-viznachennya-rezultativ-vikonannya-zavdan-u-2020-roci-derzhavnimi-sluzhbovcyami-yaki-zajmayut-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi-kategoriyi-priznachennya-i211020-1314> 25. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19> 26. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> 27. Про

затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2020 рік : Розпорядження Кабінету міністрів України від 11 грудня 2019 року № 1268-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1268-2019-%D1%80#Text> 28. Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2021 рік : Розпорядження Кабінету міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1645-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1645-2020-%D1%80#Text> 29. Про затвердження методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 жовтня 2019 року № 188-19. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text> 30. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», та затвердження висновку : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 18 вересня 2020 року № 174-20. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0174859-20#Text> 31. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 27 квітня 2016 року № 647/28777. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16#Text> 32. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016р. № 246. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> 33. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017р. № 640. Офіційний вісник України. офіційне видання від 08.09.2017 р. № 70. 34. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на заняття посад державної служби категорії «А» : Постанова Кабінету міністрів України від 22 липня 2016 року № 448. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text> 35. 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 грудня 2019 року № 1267-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1267-2019-%D1%80#Text> 36. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2021 рік : Розпорядження Кабінету міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1646-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1646-2020-%D1%80#Text> 37. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ : Розпорядження Кабінету міністрів України від 11 листопада 2016 року № 905-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-%D1%80#Text> 38. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика ; Центр політико-прав. реформ. Київ : КонусЮ, 2007. 735 с. 39. Селіванов С. В. Оцінювання діяльності персоналу органів державної влади як компонент особистісного розвитку державного службовця для планування кар'єри. Інвестиції : практика та досвід. 2017. № 19. С. 90-95. 40. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2003 41. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80#n9> 42. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : Розпорядження Кабінету міністрів України від

24 червня 2016 року № 474. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>

43. Ткаченко А. М., Морщенок Т. С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя, 2008, 234 с.

44. Узагальнена статистична інформація щодо результатів оцінювання службової діяльності фахівців з питань реформ за 2020 рік. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/analitichna-zapiska-uzagalnena-statistichna-informatsiya-otsinyuvannya-fpr-2020-final.pdf>

45. Цаль І. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Вінниця : ВФЕУ, 2010. 322 с.

46. Цветков В. В. Державне управління : основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). Харків : Право, 1996. 164 с.

47. Щодо впровадження системи моніторингу оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади категорії «Б» і «В» у міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади : Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 31 липня 2019 року № 71-р/з. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-vprovadzheniya-sistemi-monitoringu-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-yaki-zajmayut-posadi-kategoriyi-b-i-v-u-ministerstvi-inshomu-centralnomu-organi-vikonavchoyi-vladi>

48. Щодо врахування виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку при визначенні результатів виконання завдань державними службовцями : Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 23 жовтня 2020 року № 122-р/з. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-vrahuvannya-vikonannya-individualnoyi-programi-pidvishchennya-rivnya-profesijnogo-rozvitku-pri-viznachenni-rezultativ-vikonannya-zavdan-derzhavnimi-sluzhbovcyami>

49. Щодо застосування положень Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 27 листопада 2019 року № 81-р/з. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-zastosuvannya-polozhen-tipovogo-poryadku-provedennya-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv>

50. Щодо оцінювання результатів службової діяльності державного службовця, призначеного на посаду з укладанням контракту про проходження державної служби на період дії карантину та визначення завдань відповідно такого контракту : Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 23 грудня 2020 року № 124. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnogo-sluzhbovcya-priznachenogo-na-posadu-z-ukladanniam-kontraktu-pro-prohodzhennya-derzhavnoyi-sluzhbi-na-period-diyi-karantynu-ta-viznachennya-zavdan-vidpovidno-takogo-kontraktu>

51. Щодо проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, звільнених з посади державної служби категорії «А» відповідно до частини першої статті 87-1 Закону України «Про державну службу» : Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 15 вересня 2020 року № 118-р/з. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-provedennya-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-zvilnenih-z-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi-kategoriyi-vidpovidno-do-chastini-pershoyi-statti-87-1-zakonu>

52. Ядранська О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління. Економіка та держава. 2009. № 1. С. 60-63.

53. Bouckaert G., Halachmi A. The Enduring Challenges in Public Management. San-Francisco : Jossey-Bass, 1995. 497 p.

54. Holzer M. Government at Work: Best Practice. London : Sage, 2007. 391 p.

55. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA : AddisonWesley, 1992. 369 p.

56. Іщенко М.І., Міщук Є.В., Ушканенко Д.В., Оцінка ефективності діяльності державних службовців. Erbe der europäischen Wissenschaft. Wirtschaft, Management. Book 5\*. Part 3. ScientificWorld-NetAkhataV. Karlsruhe 2021, p.107 – 120.

57. Задоя І.І. Адміністративно-правові засади реалізації права на доступ до державної служби: дис. ... канд. юрид. наук. Одеса, 2013. 239 с.

58. Управління самоосвітою державних службовців: методичні рекомендації / Калашник Н.С., Бородін Є.І. Запоріжжя: ЗЦППКК, 2014. 24 с. 59. Кушнір С.П. Професійна компетентність державного службовця: сутнісно-понятійна характеристика та правове регулювання : дис. на здобуття ступеня доктора філософії. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса. 2021. 214 с. 60. Юридична енциклопедія: в 6 т. / за заг. ред. Ю.С. Шемшученка. Київ: «Укр. енцикл.», 2002. Т. 4: Н-П. 720 с. URL: <http://leksika.com.ua/legal/> (дата звернення: 14.06.2021). 61. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 1. / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видав. центр «Академія», 2000. 864 с. 62. Алексеев С.С. Общая теория права. 1981. 361 с. 63. Ожегов С.И. Словарь русского языка: 70000 слов / под ред. Н. Ю. Шведовой. 23-е изд., исправ. 1990. 917 с. URL: <http://www.ozhegov.com/words/28464.shtml> (дата звернення: 1 березня 2021 р.). 64. Новий тлумачний словник української мови: у 3 т. / укладачі: В.В. Яременко, О.М. Сліпушко. Київ: Вид-во «АКОНІТ», 2006. Т. 1. 926 с. 65. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с. 66. Головань М. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/52560>. (дата звернення: 1 березня 2021 р.). 67. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Дата оновлення: 05.02.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 01.07.2021 р.). 68. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю. Державне управління: підручник. Київ: Знання, 2009. 582 с. 69. Загороднюк С.В. Інноваційний підхід у професійній діяльності державних службовців: методологічно-прикладні аспекти. Вісник Національної академії державного управління, 2006. № 4. С. 48–56. 70. Равен Дж. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация / пер. с англ. 2002. 127 с. 71. Тиковенко А.Г. Совершенствовать систему повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров. Проблемы управления. 2009. № 3 (32). С. 93–95. 72. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / авт. кол.: В.М. Олуйко, В.М. Рижих, І.Г. Сурай та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. В.М. Олуйка. Київ : НАДУ, 2008. 420 с. 73. Гогіна Л.М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату. Державне управління: теорія і практика. 2007. № 2. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-2/txts/08glmpa.htm> 74. Лукіна Т. Якість професійної освіти державних службовців. Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні: міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, трав. 2006 р.). Т. 1. С. 377. 75. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с. 76. Шпекторенко В. Професійна компетентність державного службовця. Університетські наукові записки. № 1(49). 2014. С. 287. 77. Григор'єва С.М. Підготовка фахівців з державного управління на основі компетентнісного підходу як необхідна умова професіоналізму державних службовців. Економіка та держава. 2010. № 2. С. 100–102. 78. Ярошенко О.М., Костюк В.Л., Мельничук Н.О. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу». Харків: Право, 2018. 552 с. 79. Мудрик А.Б. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену. URL: <http://http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/> (дата звернення: 02.07.2021 р.). 80. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців. Вісник державної служби України. 2003. № 1. С. 65–75. 81. Десслер Г. Управление персоналом: пер. с англ. Харків: БИНОМ, 1997. 432 с. 82. Яценко С. Шляхи підвищення комунікативної компетентності державних службовців. Державне будівництво. 2009. № 2. URL: [www.kbuaa.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/index.html](http://www.kbuaa.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/index.html). (дата звернення: 02.07.2021 р.). 83. Кушнірова Г. Види та рівні професійної компетентності муніципальних службовців. Вісник НАДУ. Київ: Вид-во НАДУ, 2007. № 4. С. 79–84. 84. Липовська Н. Інтерпретація професійної компетентності фахівців в акмеологічному дискурсі. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2009. Вип. 5. URL: (дата звернення: 02.07.2021 р.) [www.nbu.gov.ua/e-journals/tpdp/2009-1/zmist/odyframe.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tpdp/2009-1/zmist/odyframe.htm). 85. Волик В. Компетентності

державних службовців України: наукові підходи до класифікації. Державне управління та місцеве самоврядування. 2012, Вип. 3(14). С. 205–214. 86. Порядок ведення переліку державних органів, установ та організацій, посади керівних працівників і спеціалістів яких віднесено до посад державних службовців: затв. Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 08.04.2014 р. № 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0628-14#Text> (дата звернення: 02.07.2021 р.). 87. Біла-Тіунова Л.Р. Державна служба України. Загальна частина: навч. посіб. Одеса, 2020. 511 с. 88. Порядок присвоєння рангів державних службовців: затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 р. № 306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-p#Text> (дата звернення: 02.07.2021 р.). 89. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции по работе / пер. с англ. Харьков: НІРРО, 2005. 384 с. 90. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. Київ: Київ. Ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010. 380 с. 91. Кушнір С.П. Професійна компетентність державних службовців: сутнісно-понятійна характеристика. Держава та регіони. Серія «Право». 2020. № 4. С. 149–153. 92. Кушнір С.П. Щодо визначення поняття «професійна компетентність державного службовця». Новітні тенденції сучасної юридичної науки: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 4–5 грудня 2020 року. Дніпро : ГО «Правовий світ», 2020. С. 115–117. 93. Вдосконалення організацій публічної сфери шляхом самооцінки. Київ, 2014. 76 с. 94. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010. 380 с. 95. Оболенський О.Ю. Державна служба: підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 472 с. 96. Григор'єва С.М. Еволюція професійної підготовки державних службовців в Україні: дис. ... канд. наук держ. упр-ня. Дніпро, 2019. 311 с. 97. Управление персоналом: учебник / общ. ред. А.И. Турчинова. 2003. 488 с. 98. Чабаненко Ю. Словник ґендерних термінів. Черкаси, 2016. URL: <http://a-z-gender.net/ua/genderna-kompetentnist.html> (дата звернення: 15.06.2021). 99. Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. Вища освіта України. 2008. № 3. URL: [http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_VM/Holovan\\_03.pdf](http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_VM/Holovan_03.pdf) (дата звернення: 15.06.2021). 100. Прокопенко В.В., Негара Р.В. Зміст дефініції «моральні, ділові якості» в національному законодавстві України. Службове право: витоки, сучасність та перспективи розвитку: колективна монографія / за заг. ред. Т.О. Коломоець, В.К. Колпакова. Запоріжжя: Видав. дім «Гельветика», 2017. 328 с. С. 193–204. 101. Даниленко Ю.С. Оцінювання у державній службі: теорія і правове регулювання: дис. ... канд. юрид. наук. Одеса, 2017. 200 с. 102. Філіпповський В., Балабанюк Ж. Агенство втраченого часу. Дзеркало тижня. URL: <https://zn.ua/ukr/internal/ahentstvo-vtrachenoho-chasu.html> 103. Постанова Кабінету Міністрів України № 1056 від 20.12.2017 р. «Про внесення змін до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1056-2017-p#Text> 104. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 201-20 від 26.10.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text> 105. Міністерство розвитку громад та територій України. Офіційний сайт6 новини. URL: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/u-minregioni-trivaye-konkurs-na-posadi-fahivtsiv-z-pitan-reform/> 106. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) для підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2021 році : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 27 сер. 2020 р. № 154-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0154859-20#Text>

## Source

(с) ПрАТ "Приватний вищий навчальний заклад "Запорізький інститут еко...

0.13%

(с) ПрАТ "Приватний вищий навчальний заклад "Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій", 2019–2022. Інформація для акціонерів, Education ...

<https://www.zieit.edu.ua/>

Конкурси на посади керівників підприємств, установ та організацій, що на...

0.13%

Конкурси на посади керівників підприємств, установ та організацій, що належать до сфери управління Міндовкілля – Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України

<https://mepr.gov.ua/timeline/Konkursi-na-posadi-kerivnikiv-pidpriemstv-ustanov-ta-organizacij-shcho-nalezhat-do-sferi-upravlinnya-Mindovkillya.html/>

Новини | Міністерство економіки України

0.13%

Новини | Міністерство економіки України

<https://me.gov.ua/News/List?lang=uk-UA>



## Мінрегіон Міністерство розвитку громад та територій України

0.13%

Мінрегіон Міністерство розвитку громад та територій України

<https://www.bing.com/ck/a?!&&p=80cc6404e1978bceJmltdHM9MTY3MzM5NTlwMCZpZ3VpZD0xNWVkdDIOS1mZDcyLTY0MmYtM2lyMS01YjdIZmM5ODY1ZWEmaw5zaWQ9NTlxMQ&ptn=3&hsh=3&fclid=15ed49e9-fd72-642f-3b21-5b7efc9865ea&psq=%22%20%9c%20%96%20%bd%20%80%20%b5%20%b3%20%96%20%be%20%bd+%e2%80%93+%20%9c%20%96%20%bd%20%96%20%81%20%82%20%b5%20%81%20%82%20%b2%20%be+%20%80%20%be%20%b7%20%b2%20%b8%20%82%20%ba%20%83+%20%b3%20%80%20%be%20%bc%20%b0%20%b4+%20%82%20%b0+%20%82%20%b5%20%80%20%b8%20%82%20%be%20%80%20%96%20%b9+%20%a3%20%ba%20%80%20%b0%20%97%20%bd%20%b8%22&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cuZmFjZWJvb2suY29tL3BhZ2VzLyVEMCU5QyVEMSU5NiVEMCVCRVEMSU4MCMVEMCVNSVEMCVCMYVEMSU5NiVEMCVCRSVEMCVCR0IRDAI0UMIRDEIOTYIRDAIQKQIRDEIOTYIRDEIODEIRDEI0IRDAIQJUIRDEI0DAIRDEIODEIRDEI0IRDAIQJUIRDAIQKUtJUQxJTgwJUQwJUJFJUQwJUI3JUQwJUIyJUQwJUI4JUQxJTgyJUQwJUJBUQxJTgzLSVEMCVCMYVEMSU4MCMVEMCVCRSVEMCVQyVEMCVCMCVEMCVCM0IRDEI0IRDAIQJAtJUQxJTgyJUQwJUI1JUQxJTgwJUQwJUI4JUQxJTgyJUQwJUJFJUQxJTgwJUQxJTk2JUQwJUI5LSVEMCVBMyVEMCVQSVEMSU4MCMVEMCVCMCVEMSU5NyVEMCVCRVEMCVCM0C8xMDI5MTY5NjgXNDE3MjQ&ntb=1>

## Додому повернули ще двоє дітей, яких ... - FacebookІрина Верещук: упро...

0.13%

Додому повернули ще двоє дітей, яких ... - FacebookІрина Верещук: упродовж 4 квітня евакуйовано 3376 людей ...

<https://m.facebook.com/MReintegration/posts/pfbid034o8AH3S6ctmx8RLM8qjHrqzAjWw6GDxoE5tcHXkeR172bFZ4yfHyieFtygnuDg4Xl/>

## Зміни до порядку приєднання до електромереж під час ...

0.13%

Зміни до порядку приєднання до електромереж під час ...

<https://everlegal.ua/zminy-do-poryadku-pryednannya-do-elektromerezh-pid-chas-s-voennogo-stanu>

## Колегія МКІП - офіційний веб-сайтСтруктурні підрозділи МКІП - офіційни...

0.13%

Колегія МКІП - офіційний веб-сайтСтруктурні підрозділи МКІП - офіційний веб-сайт

<https://mkip.gov.ua/content/kolegiya-mkip.html>



## КВАЛІФІКАЦІЯ – українські енциклопедії та словникиКВАЛІФІКАЦІЯ ЗЛОЧ...

0.13%

КВАЛІФІКАЦІЯ – українські енциклопедії та словникиКВАЛІФІКАЦІЯ ЗЛОЧИНУ – українські енциклопедії та словники

<https://leksika.com.ua/10591004/ure/kvalifikatsiya>

## 3.2. Методи визначення професійної компетентності ...

5.23%

3.2. Методи визначення професійної компетентності ...

[http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/15928/diss\\_Kushnir\\_diss.docx?sequence=4](http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/15928/diss_Kushnir_diss.docx?sequence=4)

## діяльності на основі набутих знань: здійснення комунікації та взаємодії, л...

0.13%

діяльності на основі набутих знань: здійснення комунікації та взаємодії, лідерство, управління фінансовими активами тощо); 2) сукупність професійних та особистісних якостей

[http://www.lsej.org.ua/11\\_2022/26.pdf/](http://www.lsej.org.ua/11_2022/26.pdf/)

## Професійна компетентність державного службовця: сутнісно ...3.2. Метод...

0.26%

Професійна компетентність державного службовця: сутнісно ...3.2. Методи визначення професійної компетентності ...

<http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/15928?locale-attribute=uk>

## діяльності; в) реалізація на практиці наявних знань та досвіду для ефект...

0.13%

діяльності; в) реалізація на практиці наявних знань та досвіду для ефективного та результативного виконання службових повноважень та подальшого професійного та особистісного розвитку .

<http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/15928/%D0%9A%D1%83%D1%88%D0%BD%D1%96%D1%80%20%D0%A1%D0%9F-%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf/>

## розумова компетентність – має прояв у здатності до критичного та аналі...

0.13%

розумова компетентність – має прояв у здатності до критичного та аналітичного мислення державного службовця, вміння синтезувати професійні знання, навички для ...

[https://www.bing.com/ck/a?!&p=2b081237007f6369JmltdHM9MTY3MzM5NTIwMCZpZ3VpZD0xNjBhZDI0NS0wYmJmLTYYyZDctMDFjNiljYyMGZyYzZDQmaW5zaWQ9NTElMw&ptn=3&hsh=3&fclid=160ad9f5-0bbf-62d7-01c6-cb620a3b63d4&psq=%22-%d1%80%d0%be%d0%b7%d1%83%d0%bc%d0%be%d0%b2%d0%b0+%d0%ba%d0%bc%d0%bfe%d1%82e%d0%bd%d1%82%d0%bdic%d1%82%d1%8c+%e2%80%93+%d0%bc%d0%b0%d1%94+%d0%bf%d1%80%d0%be%d1%8f%d0%b2+%d1%83+%d0%b7%d0%b4%d0%b0%d1%82%d0%bd%d0%be%d1%81%d1%82%d1%96+%d0%b4%d0%be+%d0%ba%d1%80%d0%b8%d1%82%d0%b8%d1%87%d0%bd%d0%be%d0%b3%d0%be+%d1%82%d0%b0+a%d0%bda%d0%bbi%d1%82%d0%b8%d1%87%d0%bdo%d0%b3o+%d0%bc%d0%b8%d1%81%d0%bb%d0%b5%d0%bd%d0%bd%d1%8f+%d0%b4%d0%b5%d1%80%d0%b6%d0%b0%d0%b2%d0%bd%d0%be%d0%b3%d0%be+%d1%81%d0%bb%d1%83%d0%b6%d0%b1%d0%be%d0%b2%d1%86%d1%8f%2c+%d0%b2%d0%bc%d1%96%d0%bd%d0%bd%d1%8f+%d1%81%d0%b8%d0%bd%d1%82%d0%b5%d0%b7%d1%83%d0%b2%d0%b0%d1%82%d0%b8+%d0%bf%d1%80%d0%be%d1%84%d0%b5%d1%81%d1%96%d0%b9%d0%bd%d1%96+%d0%b7%d0%bd%d0%b0%d0%bd%d0%bd%d1%8f%2c+%d0%bda%d0%b2%d0%b8%d1%87%d0%ba%d0%b8+%d0%b4%d0%bb%d1%8f+%d0%b2%d0%b8%d0%ba%d0%bd%a%d0%bd%d0%bd%d1%8f+%d1%81%d0%bb%d1%83%d0%b6%d0%b1%d0%be%d0%b2%d0%b8%d1%85+%d0%bf%d0%be%d0%b2%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b0%d0%b6%d0%b5%d0%bd%d1%8c%3b%22&u=a1aHR0cDovL2RzcGFjZS5vbnVhLmVkdS51YS9iaXRzdHJlYW0vaGFuZGxllzExMzAwLzEOTI4L2Rpc3NfS3VzaG5pci9kaXNzLmRvY3g\\_c2VxdWVuY2U9NA&ntb=1](https://www.bing.com/ck/a?!&p=2b081237007f6369JmltdHM9MTY3MzM5NTIwMCZpZ3VpZD0xNjBhZDI0NS0wYmJmLTYYyZDctMDFjNiljYyMGZyYzZDQmaW5zaWQ9NTElMw&ptn=3&hsh=3&fclid=160ad9f5-0bbf-62d7-01c6-cb620a3b63d4&psq=%22-%d1%80%d0%be%d0%b7%d1%83%d0%bc%d0%be%d0%b2%d0%b0+%d0%ba%d0%bc%d0%bfe%d1%82e%d0%bd%d1%82%d0%bdic%d1%82%d1%8c+%e2%80%93+%d0%bc%d0%b0%d1%94+%d0%bf%d1%80%d0%be%d1%8f%d0%b2+%d1%83+%d0%b7%d0%b4%d0%b0%d1%82%d0%bd%d0%be%d1%81%d1%82%d1%96+%d0%b4%d0%be+%d0%ba%d1%80%d0%b8%d1%82%d0%b8%d1%87%d0%bd%d0%be%d0%b3%d0%be+%d1%82%d0%b0+a%d0%bda%d0%bbi%d1%82%d0%b8%d1%87%d0%bdo%d0%b3o+%d0%bc%d0%b8%d1%81%d0%bb%d0%b5%d0%bd%d0%bd%d1%8f+%d0%b4%d0%b5%d1%80%d0%b6%d0%b0%d0%b2%d0%bd%d0%be%d0%b3%d0%be+%d1%81%d0%bb%d1%83%d0%b6%d0%b1%d0%be%d0%b2%d1%86%d1%8f%2c+%d0%b2%d0%bc%d1%96%d0%bd%d0%bd%d1%8f+%d1%81%d0%b8%d0%bd%d1%82%d0%b5%d0%b7%d1%83%d0%b2%d0%b0%d1%82%d0%b8+%d0%bf%d1%80%d0%be%d1%84%d0%b5%d1%81%d1%96%d0%b9%d0%bd%d1%96+%d0%b7%d0%bd%d0%b0%d0%bd%d0%bd%d1%8f%2c+%d0%bda%d0%b2%d0%b8%d1%87%d0%ba%d0%b8+%d0%b4%d0%bb%d1%8f+%d0%b2%d0%b8%d0%ba%d0%bd%a%d0%bd%d0%bd%d1%8f+%d1%81%d0%bb%d1%83%d0%b6%d0%b1%d0%be%d0%b2%d0%b8%d1%85+%d0%bf%d0%be%d0%b2%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b0%d0%b6%d0%b5%d0%bd%d1%8c%3b%22&u=a1aHR0cDovL2RzcGFjZS5vbnVhLmVkdS51YS9iaXRzdHJlYW0vaGFuZGxllzExMzAwLzEOTI4L2Rpc3NfS3VzaG5pci9kaXNzLmRvY3g_c2VxdWVuY2U9NA&ntb=1)

## Такі вимоги, зазвичай, характеризують рівень професійної компетентност...

0.52%

Такі вимоги, зазвичай, характеризують рівень професійної компетентності особи, яка займає посаду державної служби, та містять у собі деталізований перелік: по-перше, мінімальних загальних вимог до освітньо-кваліфікаційного рівня, ступеня вищої освіти, стажу роботи; по ...

<http://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc49/38.pdf/>

## Оцінювання результатів службової діяльності – НАДС

0.13%

Оцінювання результатів службової діяльності – НАДС

<https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti>

Дес 1, 2021 · Сукупність дій щодо визначення кваліфікації кандидата і вста...

0.13%

Дес 1, 2021 · Сукупність дій щодо визначення кваліфікації кандидата і встановлення допуску до виконання конкретного виду робіт.

<https://naurok.com.ua/test/laboratorna-diagnostika-1185614.html/>

Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету ...нормативне ...

0.13%

Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету ...нормативне регулювання окремих питань проходження ...

[https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc18/part\\_1/juspradenc18-1.pdf](https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc18/part_1/juspradenc18-1.pdf)

249211354.doc – Кабінет Міністрів України Про затвердження Типових вим...

0.13%

249211354.doc – Кабінет Міністрів України Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують ...

[https://www.kmu.gov.ua/storage/app/imported\\_content/npa/249211354/249211354.doc](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/imported_content/npa/249211354/249211354.doc)

У січні–лютому 2021 року Генеральним департаментом з питань управлін...

0.13%

У січні–лютому 2021 року Генеральним департаментом з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС було забезпечено збір та узагальнення інформації щодо результатів оцінювання службової діяльності за 2020 рік фахівців з

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/analitichna-zapiska-uzagalnena-statistichna-informatsiya-otsinyuvannya-fpr-2020-final.pdf/>

аналітична записка – НАДС  
аналітична записка – НАДС

0.13%

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/analitichna-zapiska-uzagalnena-statistichna-informatsiya-otsinyuvannya-fpr-2020-final.pdf>

## Дес 10, 2015 · ii «прикінцеві положення» закону україни «про внесення змін...

0.13%

Дес 10, 2015 · ii «прикінцеві положення» закону україни «про внесення змін до закону україни «про державний бюджет україни на 2020 рік» від 13.04.2020 р. № 553-ix на посади фахівців з питань реформ можуть призначатись особи відповідно до порядку призначення на посади державної служби на період дії карантину <>, затвердженого постановою кму від 22.04.2020 р. № ...

<https://ibuhgalter.net/news/10608/>

## Агентство втраченого часу - Дзеркало тижня<https://zn.ua> › ukr › internal ›...

1.18%

Агентство втраченого часу - Дзеркало тижня<https://zn.ua> › ukr › internal › ahents...<https://zn.ua> › ukr › internal › ahents... · Translate this pageMay 17, 2021 — Але Україна виявилася єдиною країною в Європі, яка на період дії карантину через пандемію COVID-19 у законодавчому порядку тимчасово ...

<https://zn.ua/ukr/internal/ahentstvo-vtrachenoho-chasu.html>

## Мау 17, 2021 · У Нацагентстві з питань держслужби, незважаючи на рекоме...

0.39%

Мау 17, 2021 · У Нацагентстві з питань держслужби, незважаючи на рекомендації європейських експертів щодо забезпечення професіоналізації на основі застосування практик менеджменту людських ресурсів, відчувається брак професіоналів, здатних до такої роботи. І це ще далеко не повний перелік проблем з нашими «реформаторами». Державний Університет Телекомунікацій

<https://zn.ua/ukr/internal/ahentstvo-vtrachenoho-chasu.html/>

## Визначено умови проведення конкурсу на зайняття першої групи ...

0.13%

Визначено умови проведення конкурсу на зайняття першої групи ...

<https://lexinform.com.ua/zakonodavstvo/vyznacheno-umovy-provedennya-konkursu-na-zajnyattya-pershoyi-grupy-posad-fahivtsiv-z-pytan-reform/>

· тестування на числове мислення – проводиться з метою оцінки здібнос...

0.13%

· тестування на числове мислення – проводиться з метою оцінки здібностей щодо здатності розуміти та працювати з числовою інформацією;

<https://mva.gov.ua/ua/pro-ministerstvo/kadrova-politika-rozdil-na-etapi-rozrobki/pidgotovka-do-testuvannya-zaporuka-uspishnogo-prohodzhennya-konkursu>

Кабінет Міністрів України; Постанова від 18.08.2017 № 648

0.13%

Кабінет Міністрів України; Постанова від 18.08.2017 № 648

<https://zakon.rada.gov.ua/go/648-2017-%D0%BF>

Мінрегіон – тестування на абстрактне мислення – – Facebook<https://m.f...>

1.44%

Мінрегіон – тестування на абстрактне мислення – – Facebook<https://m.facebook.com/photos/sh...> · Translate this page бал – кандидатам, професійна компетентність яких відповідає вимозі в обсязі, мінімально достатньому для виконання посадових обов'язків;

<https://m.facebook.com/MinregionUkraine/photos/%D1%88%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96-%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B0%D1%94%D0%BC%D0%BE-%D0%B2%D0%B0%D1%81-%D0%B7-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%BC-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%88%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B5%D1%82%D0%B0%D0%BF%D1%83-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D1%83-%D1%83%D1%81%D0%BF%D1%96%D1%88%D0%BD%D0%B8%D0%BC-%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B0/1477470492336385/>

Кандидати, які набрали від 1 до 2 балів, вважаються такими, що пройшли ...

0.13%

Кандидати, які набрали від 1 до 2 балів, вважаються такими, що пройшли тестування.

<https://zakon.rada.gov.ua/go/246-2016-%D0%BF/>

Про внесення змін до Порядку проведення конкурсу на ...

0.13%

Про внесення змін до Порядку проведення конкурсу на ...

[https://ips.ligazakon.net/document/view/kp190962?ed=2019\\_11\\_27](https://ips.ligazakon.net/document/view/kp190962?ed=2019_11_27)

Порядок проведення конкурсу

Порядок проведення конкурсу

0.26%

[https://centraljust.gov.ua/poryadok\\_provedennya\\_konkursu](https://centraljust.gov.ua/poryadok_provedennya_konkursu)

2 бали – кандидатам, професійна компетентність яких відповідає вимозі ...

0.26%

2 бали – кандидатам, професійна компетентність яких відповідає вимозі та які виявили глибокі знання, уміння, компетенції, необхідні для ефективного виконання посадових обов'язків;

<https://zakon.rada.gov.ua/go/z0312-22/>

Кабінет Міністрів України; Постанова від 18.08.2017 № 648

0.13%

Кабінет Міністрів України; Постанова від 18.08.2017 № 648

<https://zakon.rada.gov.ua/go/648-2017-%D0%BF#:~:text=49.,%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B8%D0%BC%D0%B8%2C%20%D1%89%D0%BE%20%D0%BD%D0%B5%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B9%D1%88%D0%BB%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81>

2 бали — кандидатам, які відповіли правильно на 34 питання тестового з...

0.13%

2 бали — кандидатам, які відповіли правильно на 34 питання тестового завдання і більше; 1 бал — кандидатам, які відповіли правильно на 26 — 33 питання тестового завдання;

<https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2017/september/issue-9/article-30454.html/>



### Кандидати, які набрали 1 або 2 бали, вважаються такими, що пройшли тес...

0.13%

Кандидати, які набрали 1 або 2 бали, вважаються такими, що пройшли тестування. З інформацією про результати тестування та кількість отриманих балів кандидати ознайомлюються під час ...

<https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/april/issue-4/article-35742.html/>

### Під час оцінювання професійної компетентності кандидатів за кожною ок...

0.13%

Під час оцінювання професійної компетентності кандидатів за кожною окремою вимогою на співбесіді виставляються такі бали:

<https://zakon.rada.gov.ua/go/z0331-20/>

### Кандидати, які під час проведення співбесіди отримали середній бал мен...

0.13%

Кандидати, які під час проведення співбесіди отримали середній бал менш як 0,5 за однією з вимог, а також кандидати, які не з'явилися для проведення співбесіди, вважаються такими, що не пройшли конкурсний відбір та не можуть бути включеними до загального рейтингу.

<https://zakon.rada.gov.ua/go/z1392-21/>

### Звіт про виконання у 2020 році Стратегії реформування ...

0.13%

Звіт про виконання у 2020 році Стратегії реформування ...

<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/zvit2021-ukr-web.pdf>

### Ефективна державна служба є конкурентною перевагою будь-якої держа...

0.13%

Ефективна державна служба є конкурентною перевагою будь-якої держави в сучасному глобалізованому світі. Абсолютно зрозумілим є той факт, що ефективність державної служби підлягає постійному моніторингу та вдосконаленню.

<https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/march/issue-3/article-34899.html/>

оцінювання діяльності персоналу органів державної влади як<http://www...>

0.13%

оцінювання діяльності персоналу органів державної влади як<http://www.investplan.com.ua> › pdf<http://www.investplan.com.ua> › pdfPDFby СВ Селіванов · 2017 · Cited by 3 — бітників в реалізації стратегічних задач організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень.6 pages

[http://www.investplan.com.ua/pdf/19\\_2017/19.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2017/19.pdf)

Книга Автор: Василенко, Ирина Алексеевна Административно-государст...

0.13%

Книга Автор: Василенко, Ирина Алексеевна Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия : учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по направлениям и спец.

<http://catalog.odnb.odessa.ua/opac/index.php?url=/notices/index/IdNotice:303648/Source:default/>

Ефективність управління грошовими потоками ...

0.13%

Ефективність управління грошовими потоками ...

[http://eprints.cdu.edu.ua/3995/1/rodzinka\\_2018\\_1-162-164.pdf](http://eprints.cdu.edu.ua/3995/1/rodzinka_2018_1-162-164.pdf)

Маркетинговые ... - Електронний репозитарій ДВНЗ "УжНУ"

0.13%

Маркетинговые ... - Електронний репозитарій ДВНЗ "УжНУ"

<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/9493?locale=ru>

Главная Коллекция "Revolution" Государство и право Державний службо...

0.13%

Главная Коллекция "Revolution" Государство и право Державний службовець в умовах реформування державного управління в Україні

[https://revolution.allbest.ru/law/01240279\\_0.html/](https://revolution.allbest.ru/law/01240279_0.html/)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ – Кафедра теорії та ...

0.13%

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ – Кафедра теорії та ...

[https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/12/Programa\\_Kompleksnogo-fahovogo-viprobuвання\\_EU\\_magistr-281-PUA-2019.pdf](https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/12/Programa_Kompleksnogo-fahovogo-viprobuвання_EU_magistr-281-PUA-2019.pdf)

Каталог бібліотеки | Інститут економіки містаКаталог бібліотеки | Ін...

0.13%

Каталог бібліотеки | Інститут економіки містаКаталог бібліотеки | Інститут економіки міста

[https://urbaneconomics.ru/biblioteka/library\\_list?field\\_library\\_author\\_value=](https://urbaneconomics.ru/biblioteka/library_list?field_library_author_value=)

**МАРКЕТИНГ в Україні**

МАРКЕТИНГ в Україні

0.13%

<https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/19994/41-57.pdf?sequence=1>

**Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів ...Кабінет Міністрів Ук...**

0.13%

Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів ...Кабінет Міністрів України; Постанова від 02.02.2022 № 89

<https://zakon.rada.gov.ua/go/15-2021-%D0%BF>

**Постанова, Перелік від 22.07.2016 № 465Про внесення змін до постанов К...**

0.13%

Постанова, Перелік від 22.07.2016 № 465Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України ...

<https://zakon.rada.gov.ua/go/465-2016-%D0%BF>

**Нормативно-правова база | Національне агентство ... - НАДС**

0.13%

Нормативно-правова база | Національне агентство ... - НАДС

<https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/normativno-pravova-baza>

НАДС; Наказ від 12.08.2021 № 129-21

НАДС; Наказ від 12.08.2021 № 129-21

<https://zakon.rada.gov.ua/go/v0129859-21>

0.13%

Проведено аудит Реєстру кваліфікацій <https://nqa.gov.ua> › mess › audit-...

0.13%

Проведено аудит Реєстру кваліфікацій <https://nqa.gov.ua> › mess › audit-rees...  
...<https://nqa.gov.ua> › mess › audit-rees... · Translate this page Jan 10, 2022 — ...  
положень розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1646-р,  
Головою Національного агентства кваліфікацій було ...

<https://nqa.gov.ua/mess/audit-reestr-kvalifikacij/>

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОПЛАТИ ... <http://www...>

0.13%

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОПЛАТИ  
...<http://www.jurnaluljuridic.md> › view <http://www.jurnaluljuridic.md> › view · Translate  
this page Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред В.П. Тимощука, А.М.  
Школика. – К. : Конус-Ю, 2007. – 735 с. Черняева Д.В. Тенденции развития ...

<http://www.jurnaluljuridic.md/index.php/main/article/view/1584>

Оцінювання діяльності персоналу органів державної влади як компонент...

0.13%

Оцінювання діяльності персоналу органів державної влади як компонент особистісного  
розвитку державного службовця для планування кар'єри. Type of document: Стаття  
періодики

<https://lib.dsau.dp.ua/book/148837?lang=us/>

THE CONCEPT AND ESSENCE OF EXECUTIVE DISCIPLINE ...

0.13%

THE CONCEPT AND ESSENCE OF EXECUTIVE DISCIPLINE ...

[https://www.researchgate.net/publication/342458640\\_THE\\_CONCEPT\\_AND\\_ESSENCE\\_OF\\_EXECUTIVE\\_DISCIPLINE\\_IN\\_PUBLIC\\_SERVICE\\_BODIES](https://www.researchgate.net/publication/342458640_THE_CONCEPT_AND_ESSENCE_OF_EXECUTIVE_DISCIPLINE_IN_PUBLIC_SERVICE_BODIES)

**Державне управління: основні фактори ефективності (політико ...**

0.13%

Державне управління: основні фактори ефективності (політико ...

[https://chtyvo.org.ua/authors/Tsvietkov\\_Viktor/Derzhavne\\_upravlinnia\\_osnovni\\_faktory\\_efektyvnosti\\_polityko-pravovyi\\_aspekt/](https://chtyvo.org.ua/authors/Tsvietkov_Viktor/Derzhavne_upravlinnia_osnovni_faktory_efektyvnosti_polityko-pravovyi_aspekt/)

**СОВРЕМЕННЫЕ СЛОВАРИ РУССКОГО ЯЗЫКА И ИХ ...**

0.13%

СОВРЕМЕННЫЕ СЛОВАРИ РУССКОГО ЯЗЫКА И ИХ ...

<http://docs.gsu.by/DocLib10/%D0%A3%D1%87%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81/1%20-%2021%2005%2002%20%D0%A0%D1%83%D1%81%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F%20%D1%84%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%BB%D1%8C%20%D0%A0%D0%A3%D0%A1%D0%A1%D0%9A.%20%D0%AF%D0%97.,%201,2,4,5%20%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81/%D0%A1%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BC/%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA/%D0%92.%D0%90.%20%D0%9A%D0%BE%D0%B7%D1%8B%D1%80%D0%B5%D0%B2%20%D0%A0%D1%83%D1%81%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F/%D0%A7%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%2002%20%D0%A2%D0%BE%D0%BB%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5%20%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B8.doc>

**взаємодія слідчих національної поліції України з ...**

0.13%

взаємодія слідчих національної поліції України з ...

[http://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/2036/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F\\_%D0%91%D0%BE%D0%B9%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%D0%9F.\\_%D0%A0%D0%BE%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%92.%D0%92.\\_\\_\\_\\_%D0%BC%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82%282%29.pdf](http://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/2036/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D0%91%D0%BE%D0%B9%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%D0%9F._%D0%A0%D0%BE%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%92.%D0%92.____%D0%BC%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82%282%29.pdf)

**ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ» МІНІСТЕРСТВО**

0.13%

ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ» МІНІСТЕРСТВО

[http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/14649/DISS\\_Stec.pdf?sequence=4](http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/14649/DISS_Stec.pdf?sequence=4)

**Замовити дисертацію ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ...**

0.13%

Замовити дисертацію ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ...

<https://mydisser.com/ua/catalog/view/386/819/7455.html>

**МІСЦЕ ІНШОМОВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ В ...**

0.13%

МІСЦЕ ІНШОМОВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ В ...

<https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/210>

**У вступі обґрунтовується актуальність теми дослідження ...**

0.13%

У вступі обґрунтовується актуальність теми дослідження ...

[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_low/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_low/cgiirbis_64.exe?C21COM=2)

**Науково-практичний коментар до Закону України "Про ...**

0.13%

Науково-практичний коментар до Закону України "Про ...

<https://jurkniga.ua/contents/naukovo-praktichniy-komentar-do-zakonu-ukraini-pro-derzhavnu-sluzhbu.pdf>

Професіоналізм державних службовців як умова ...

0.13%

Професіоналізм державних службовців як умова ...

[https://www.center.gov.ua/attachments/article/14/\\_%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%85\\_%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D1%86%D1%96%D0%B2\\_%D1%8F%D0%BA\\_%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%97\\_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96\\_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B2\\_%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%97\\_%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D0%B4~.doc](https://www.center.gov.ua/attachments/article/14/_%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%85_%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D1%86%D1%96%D0%B2_%D1%8F%D0%BA_%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B2_%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D0%B4~.doc)

Тема 2. Державна служба як вид публічної служби3.2. Методи визначення ...

0.13%

Тема 2. Державна служба як вид публічної служби3.2. Методи визначення професійної компетентності ...

<http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/12152/%D1%83%20%D0%A0%D0%95%D0%9F%D0%9E%D0%97%D0%98%D0%A2%D0%90%D0%A0%D0%86%D0%99%20%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%B8%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96.%20%D0%97%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%283%29.docx?sequence=1>

Калашнікова С

Калашнікова С

0.26%

[https://lib.iitta.gov.ua/8688/1/2010\\_%D0%A1%D0%9A\\_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F\\_%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B0.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/8688/1/2010_%D0%A1%D0%9A_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B0.pdf)

Genesis of development of service law in modern Ukraine

0.13%

Genesis of development of service law in modern Ukraine

[https://www.researchgate.net/publication/333573537\\_Genesis\\_of\\_development\\_of\\_service\\_law\\_in\\_modern\\_Ukraine](https://www.researchgate.net/publication/333573537_Genesis_of_development_of_service_law_in_modern_Ukraine)

Оцінювання у державній службі: теорія і правове ...Оцінювання у держав...

0.13%

Оцінювання у державній службі: теорія і правове ...Оцінювання у державній службі:  
теорія і правове регулювання

<http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/7803>

Кабінет Міністрів України; Постанова від 28.07.2021 № 798Кабінет Міністрі...

0.13%

Кабінет Міністрів України; Постанова від 28.07.2021 № 798Кабінет Міністрів України;  
Постанова від 25.09.2019 № 844

<https://zakon.rada.gov.ua/go/798-2021-%D0%BF>



[Home](#)

[Blog](#)

[Testimonials](#)

[About Us](#)

[Privacy](#)

Copyright © 2023 Plagiarism Detector. All right reserved