

– необхідність боротьби з корупцією, слабкість контролю за державною службою;

– недостатня ефективність кадрової політики і невисока результативність діяльності державного апарату, його громіздкість, непрозорість роботи, схильність до адміністративного тиску.

Серед напрямів і пріоритетів подальшого розвитку та вдосконалення державної служби на сьогодні намітилися такі:

– розробка та впровадження програми модернізації державної служби;

– реалізація антикорупційних програм у системі державної служби; уніфікація розробки посадових регламентів державних службовців;

– створення та впровадження системи показників результативності; розробка і застосування сучасних механізмів стимулювання державних службовців до виконання обов'язків на високому професійному рівні;

– впровадження на державній службі ефективних інформаційних технологій (система надання державних послуг в електронному вигляді) та сучасних методів кадрової роботи; впровадження правових та організаційних механізмів взаємозв'язку видів державної служби; розробка норм службової професійної етики та правил ділової поведінки державних службовців; забезпечення відкритості державної служби та її доступності громадському контролю.

Загалом сенс модернізації державної служби полягає в збереженні і зміцненні єдності держави та інститутів її політичної системи, суспільства й особистості; подоланні стану відчуження й недовіри між громадянами і чиновниками як складовою частиною державної влади; підвищенні рівня легітимності владних структур, їх авторитету і впливу в суспільстві; утвердженні відносин партнерства і співробітництва між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства; створенні нового державного апарату, який відповідатиме духу часу і буде здатний ефективно здійснювати керівництво та модернізуватися, зважаючи на потреби суспільства.

Список використаних джерел / List of references

1. Дарендорф Р. Дорога к свободе: демократизация и ее проблемы в Восточной Европе / Р. Дарендорф // Вопр. философии. – 1990. – № 9. – С. 69 – 75 [Darendorf R. Doroga k svobode: demokratizatsiya i eyo problemy v Vostochnoy Evrope / R. Darendorf // Vopr. filosofii. – 1990. – № 9. – S. 69 – 75].

2. Литвинцева Е. А. Государственная служба в зарубежных странах / Е. А. Литвинцева. – М. : РАГС, 2004. – 226 с. [Litvintseva E. A. Gosudarstvennaya sluzhba v zarubezhnykh stranah / E. A. Litvintseva. – M. : RAGS, 2004. – 226 s.].

3. Лопушинський І. П. Актуальні проблеми реформування державної

служби в Україні на новому етапі державотворення / І. П. Лопушинський // Наукові праці : наук.-метод. журн. – Вип. 135. Т. 147. Державне управління. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – С. 6 – 11 [Lopushynskiy I. P. Aktualni problemy reformuvannia derzhavnoi sluzhby v Ukraini na novomu etapi derzhavotvorennia / I. P. Lopushynskiy // Naukovi pratsi : nauk.-metod. zhurn. – Vyp. 135. T. 147. Derzhavne upravlinnia. – Mykolaiv : Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly, 2010. – S. 6 – 11].

4. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : монографія / С. М. Серьогін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. – 456 с. [Serohin S. M. Derzhavnyi sluzhbovet u vidnosynakh mizh vladoiu i suspilstvom : monohrafiia / S. M. Serohin. – D. : DRIDU NADU, 2003. – 456 s.].

5. Moore W. E. Social Change. Englewood Cliffs / W. E. Moore. – N. Y. : Prentice-Hall, 1974. – P. 34 – 46.

6. Seckler-Hudson C. Basic Concepts in the Study of Public Management / C. Seckler-Hudson // Classics of Public Administration. – The Dorsey Press, 1987. – P. 246 – 254.

7. Tiryakian Edward A. The changing centers of modernity / Edward A. Tiryakian ; E. Cohen, M. Lissak and U. Almagor (eds), Comparative Social Dynamics. – Boulder : Westview Press, 1985. – P. 131 – 47.

Надійшла до редколегії 15.09.15

УДК 35.088.6:005.591.6

Олена ЛИНДЮК

*Національна академія державного управління
при Президентіві України*

ПРОФІЛІ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СКЛАДОВА МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Аналізується стан державної служби України. Обґрунтовується необхідність її модернізації шляхом впровадження компетентнісного підходу в державній службі. Професійна компетентність державного службовця досліджується як структурне, системне, інтегративне утворення, що включає ключові компетенції, компетенції посади та професійного завдання. Визначаються теоретико-методологічні засади та вимоги до розроблення профілів посадових осіб органів державної влади як складової модернізації вітчизняної державної служби. Чітке розуміння виконуваних функцій, змісту посадових обов'язків державних службовців у контексті цілісної системи функціонування органу влади дасть змогу побудувати модель професійної діяльності, адекватно визначити вимоги до роботи на посаді в термінах профілю професійної компетентності державного службовця.

© Линдюк О. А., 2015

Нові формати професійних стандартів і відповідні оцінювальні процедури забезпечать стабільно успішне, кваліфіковане виконання професійних функцій і завдань державними службовцями.

Ключові слова: державна служба, державне управління, модернізація, компетентність, компетенція, компетентнісний підхід, профілі професійної компетентності.

Olena Lyndiuk. Professional competence profiles of civil servants as part of the modernization of the civil service

The state of Ukrainian civil service is analyzed in the article. The necessity of its modernization by implementing of competency approach is substantiated. The professional competence of civil servant is investigated as a structural, systemic, integrative formation, that includes core competencies, competence of position and professional tasks. Theoretical and methodological principles and requirements on the development of professional competence profiles for civil service officials are defined as the part of modernization of the national civil service. A clear understanding of functions, the essence of civil servants' duties in the context of an integrated system of authority's functioning will help to build a model of professional activity, to adequately identify the requirements of the position in terms of civil servant's professional competence profile. New professional standards and appropriate procedures will provide consistently successful, qualified professional perform of the functions and tasks of civil servants.

Key words: civil service, public administration, modernization, competence, competency, competence approach, professional competence profiles.

Одним із ключових аспектів модернізації державної служби є застосування компетентнісного підходу. Саме компетенції у вигляді навичок, знань та вмінь сприяють ефективному виконанню державними службовцями своїх посадових обов'язків. У сучасних глобалізаційних умовах необхідним є переорієнтування державної служби із переважною передачею знань, формуванням навичок для оволодіння комплексом компетенцій, які сприятимуть реалізації потенціалу, здатності державного службовця до ефективної та якісної роботи в органах державної влади. Розвиток потенціалу державних службовців у формі знань, інтелектуальних здібностей і практичних навичок значною мірою актуалізує проблеми модернізації роботи органів державної служби під впливом процесів глобалізації.

Успішність модернізаційних процесів в Україні залежить від багатьох факторів, серед яких основну роль відіграє кадровий потенціал державної служби, рівень його професійної компетентності. Профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади можуть бути підґрунтям ефективної діяльності органів влади і професійного розвитку державних службовців, одними зі складових модернізації державної служби.

Теоретичні та практичні проблеми застосування професійної компетентності в державній службі були предметом вивчення багатьох вітчизняних дослідників. Особливості професіоналізму в державному

управлінні, професійні вимоги до державних службовців досліджували Р. Войтович [1], О. Лимаренко [6]. Питання розвитку компетентнісного підходу в зарубіжних країнах, важливості його впровадження для поліпшення ефективності управління людськими ресурсами на державній службі, розроблення профілів професійної компетентності України висвітлені в роботах С. Жмінки [3; 4], А. Кукулі [5], С. Онищук [7]. Аспекти розвитку понятійного апарату для прискорення впровадження компетенцій та компетентностей у державній службі були предметом дослідження Л. Гогіної [2; 10].

Мета статті – довести необхідність впровадження компетентнісного підходу в державній службі, обґрунтувати теоретико-методологічні засади до розроблення профілів посадових осіб органів державної влади як складової модернізації вітчизняної державної служби.

Система державної служби України ще не повною мірою задовольняє потреби суспільства в демократичних перетвореннях, не забезпечує ефективне виконання завдань і функцій держави в умовах глобалізації. Свідченням цього є закритість, корумпованість системи державної служби, її недостатня престижність, зловживання службовими повноваженнями, неналежна якість надання різного виду послуг населенню, відсутність чітко регламентованих управлінських процедур і стандартів надання відповідних послуг, низька управлінська культура, прояви суб'єктивізму в доборі кадрів і під час проходження служби, низька правова і соціальна захищеність державних службовців тощо.

Модернізована державна служба передбачає функціонування ефективних органів державної влади, завдячуючи професійності, компетентності, кваліфікованості державних службовців, які надають громадянам якісні управлінські послуги, що відповідають сучасним глобалізаційним та інтеграційним вимогам. Багатофункціональна діяльність державних службовців є складною і специфічною. У розвинених державах світу активно застосовується компетенційна модель професійного добору та відбору державних службовців на посади. В Україні все ще має місце застаріле розуміння компетентності посадовця, тобто кваліфікаційний підхід. Перевагу під час прийняття на роботу надають працівнику, який передусім володіє конкретною спеціалізацією, яка підтверджується відповідним дипломом, при цьому не завжди враховуючи компетенції у вигляді необхідних умінь, навичок та особистісних рис.

В українських реаліях процедура добору і розвитку державних службовців найбільш ефективно може бути реалізована з позицій компетентнісного підходу. Визначення і розвиток ключових компетенцій посад державної служби, необхідних для того, аби державні службовці були професійними управлінцями, здатними в сучасних умовах розвитку держави і суспільства виявляти складні та

суперечливі проблеми, прогнозувати їхні можливі наслідки, а також знаходити нові шляхи вирішення цих проблем як сьогодні, так і в майбутньому є запорукою ефективної діяльності органів влади, розвитку професійно нейтральної та ефективної державної служби, а також основою для професійного розвитку посадовців на державній службі. Тому важливою складовою модернізації вітчизняної державної служби мають стати профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади, які сприятимуть розвитку сучасної культури врядування, відповідальності працівників усіх рівнів, реалізації нових принципів державної служби.

При здійсненні процедур професійного добору необхідно враховувати готовність потенційних державних службовців до ефективного та якісного виконання саме тих функцій, які є характерними для посади та передбачені профілями професійної компетентності державних службовців. Проте усвідомлення переваг компетентнісного підходу в системі державної служби в Україні, впровадження профілів професійної компетентності та пошук нових форматів професійних стандартів і відповідних оцінювальних процедур наразі відбуваються повільно. Недостатньо досліджено взаємозв'язок специфіки державної служби як професійної діяльності та формування професійної компетентності державних службовців на засадах особистісно-діяльнісної парадигми.

Уже на законодавчому рівні спостерігаються суттєві термінологічні неточності. У Законі України «Про державну службу» (2011 р.) визначено поняття «профіль професійної компетентності посади державної служби». На нашу думку, така дефініція має бути переосмислена, оскільки поняття компетентності не визначає посаду, а стосується особи і характеризує її з поведінкової, функціональної, індивідуальної та інших позицій. Відповідно і тлумачити її як «комплексну характеристику посади державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків» [8] є некоректним. У проекті Закону України «Про державну службу» (2015 р.) норма щодо розроблення профілів професійної компетентності взагалі відсутня.

Поняття «професійна компетентність» характеризує професіоналізм фахівців та якість їх професійної підготовки і розглядається як високий рівень кваліфікації та компетентності. Учені трактують професійну компетентність як: 1) набір знань, достатніх для здійснення діяльності; 2) сукупність кваліфікаційних вимог; 3) систему професійно важливих якостей; 4) здатність перетворювати знання і досвід для вирішення комплексних професійних завдань із гарантованою вірогідністю успішності тощо.

У системі державної служби професійна компетентність державних службовців досліджується як структурне, системне, інтегративне утворення, складниками якого є ключові компетенції, компетенції посади та професійного завдання. Найважливіше місце відводиться ключовим компетенціям як синтезу знань, умінь і навичок, особистісних характеристик (ціннісні орієнтації, здібності, риси характеру, готовність до здійснення діяльності тощо) і досвіду, що дає можливість державному службовцю використовувати свій потенціал, здійснювати складні види діяльності, оперативно та успішно адаптуватися у змінних умовах професійної діяльності. Будучи інтегративним утворенням, професійна компетентність не зводиться ні до окремих якостей особистості, ні до певних знань, умінь та навичок. Вона не лише відображає наявний у фахівця потенціал і здатність його використовувати, а й породжує нові явища, якості життя і діяльності, що дозволяють бути успішним і досягати певних результатів.

До розуміння компетенції існують різні підходи. Серед них С. Жмінка виокремлює: поведінковий американський (здатність показувати «правильну» поведінку), функціональний англійський (здатність особи відповідати встановленим професійним стандартам і виконувати відповідну роботу), індивідуалістичний французький (здатність особи здійснювати діяльність з урахуванням специфічних внутрішніх організаційних вимог), багатомірний (комплексний) німецький (поєднання особистісних, професійних і концептуальних характеристик, що визначає здатність особи справлятися з конкретною професійною діяльністю), конструктивістський, або ситуаційний (компетенція враховує ситуацію і потреби конкретної організації). До складових елементів компетенції вона пропонує зараховувати: особистісні риси – індивідуальні характеристики службовця, що визначають його здібності до виконання тієї чи іншої діяльності; знання – набір фактів, необхідних для виконання роботи; уміння і навички (досвід) – володіння засобами і методами виконання певного завдання; цінності – глибокі переконання, що визначають дії та судження в різних ситуаціях; зусилля – свідоме застосування ментальних і фізичних ресурсів у певному напрямі; поведінкові моделі – видимі форми дій, що застосовуються для виконання завдання [3, с. 457]. Тому застосування ідеї компетенцій, компетентнісного підходу сприятиме побудові адекватної системи державної служби та впровадженню відповідних оцінок ефективності діяльності державних службовців.

На законодавчому рівні принципи, порядок розроблення і затвердження профілів професійної компетентності посад державної служби в державних органах влади визначено Законом України «Про державну службу» та Наказами Нацдержслужби [8; 9]. Проте зазначені нормативні акти містять лише типову модель профілів професійної

компетентності і окреслюють загальний процес їх розроблення. Методичні рекомендації копіюють процес розробки професійних стандартів посад господарського комплексу за компетентнісним підходом та не містять типового переліку компетенцій для профілів професійної компетентності державних службовців відповідних груп і підгруп.

Наказ «Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади» визначає широкий перелік типових компетенцій, однак потребує суттєвого доопрацювання. Дослідження проектів профілів професійної компетентності посадових осіб різних органів державної влади засвідчило неврахування при їх підготовці вимог спеціальних законів, які є базовими у відповідних сферах діяльності, відсутність єдиних підходів до визначення змісту виконуваної роботи посадових осіб і переліку знань, необхідних для виконання посадових обов'язків. Відсутні чіткі роз'яснення підстав формування профілів професійної компетентності та рекомендації з основного питання щодо переліку умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків. Тому профілі професійної компетентності потребують подальшого ґрунтовного дослідження та доопрацювання.

Профілі професійної компетентності державних службовців – це межі, що визначають ключові аспекти успішної роботи на кожному рівні посад. Вони розширюють критерії, встановлені до посади кваліфікаційними вимогами, враховуючи не лише освітній, кваліфікаційний рівні та стаж, а й досвід роботи, володіння спеціальними знаннями, вміннями і навичками, необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків. Опис профілів компетентності має характер вимоги щодо державного службовця і дозволяє у з'явних показниках оцінити його професійну спроможність. Такі характеристики є інструментом для використання в різних сферах управління кадрами, включаючи набір і посунання по службі та планування кадрів, професійне навчання і підвищення кваліфікації, планування кар'єри та її розвиток, оцінку результатів роботи.

Проведена в Україні кампанія з підготовки відповідних профілів професійної компетентності мала дещо формальний характер і свідчить про нерациональне витрачання часу та інших ресурсів органами державної влади, уповноваженими виконувати це завдання. Реформування територіальних і центральних органів влади та зміна законодавства неодмінно потягнуть за собою необхідність повторного розроблення профілів професійної компетентності державних службовців усіх рівнів.

Профілі на всіх рівнях державної влади були розроблені, але їх якість необхідно вдосконалити, оскільки кожен орган державної влади розробляв профілі індивідуально й тому не завжди враховувалися єдині підходи до визначення змісту виконуваної роботи посадових осіб і

перелік компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків.

Передумовою успішного розроблення профілів компетентності є чітке розуміння виконуваних функцій, змісту посадових обов'язків державних службовців у контексті цілісної системи функціонування органу державної влади, оскільки посада інтегрована в цю систему через низку взаємопов'язаних трудових процесів, визначення яких є окремим напрямом професіоналізації державної служби. Тому важливим є теоретико-методологічне обґрунтування і розробка науково-практичних рекомендацій державним інституціям щодо розроблення профілів професійної компетентності державних службовців. Розроблення профілів професійної компетентності посадових осіб органів державної влади базується на таких основних принципах:

- об'єктивність – профілі розробляються на основі чітких об'єктивних критеріїв – безособово до працівника, який працює на посаді;
- реалістичність – розроблення профілів професійної компетентності здійснюється на основі фактично виконуваних службовцями функцій та завдань;

- справедливність – створюється організаційне/інституційне середовище, у якому ставлення до всіх посадових осіб є об'єктивним і однаковим. Зазначений принцип гарантує рівну оплату праці за рівноцінну роботу, яка вимагає виконання подібних завдань і функцій, а також вимагає від посадовця однакових знань, умінь і навичок;

- прозорість – гарантує зрозумілість, обґрунтованість та однозначність системи класифікації, яку застосовують до всіх посад державної служби, та сприяє тому, що всі чітко розуміють, на чому ґрунтуються процеси і рішення у сфері управління;

- професіоналізм – посадові особи повинні мати знання, вміння і досвід для виконання функцій на зайнятих посадах, демонструючи високий професійний рівень відповідно до чинних вимог і стандартів. Цей принцип дозволяє визначити необхідні кваліфікаційні характеристики осіб, які б відповідали вимогам посад державної служби, а також удосконалити кваліфікацію посадовців через програми професійного розвитку, що сприятиме кар'єрному зростанню і забезпеченню професійності державної служби.

Визначення структурно-логічних зв'язків між функціями органу державної влади, його організаційною і професійно-посадовою структурою, відповідними трудовими процесами і діяльністю державного службовця на відповідній посаді сприяє виокремленню базового комплексу функцій та врахуванню всього переліку робіт, їх комплексності, супідрядності, структури робочих зв'язків у межах тієї ланки трудового процесу, де розміщується посада. Під час розроблення профілів професійної компетентності слід дотримуватися принципів ієрархії посад державної служби: повноваження у сфері прийняття рішень, визначені для даної

посади, та ступінь незалежності у виконанні завдань, передбачених посадою. Опис професійної діяльності на робочому місці в термінах трудових операцій дає змогу побудувати модель професійної діяльності, адекватно визначити вимоги до роботи на посаді в термінах профілю професійної компетентності, а також застосувати комплекс діагностичних методів для оцінювання професійної спроможності працівника [10].

За умови чіткого опису видів виконуваних робіт на посаді в контексті взаємопов'язаних трудових процесів профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади на практиці пропонується розробляти за методичною схемою. Ураховуючи зарубіжний досвід, методологія розроблення профілів має складатися з трьох етапів: 1) підготовчий (створення і організація роботи комісії з розроблення профілів та визначення вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби; визначення відповідальних за терміни та якість розроблення профілів і визначення вимог до рівня професійної компетентності осіб); 2) основний (проведення функціонального аналізу діяльності на посаді державної служби (за компетентнісним підходом), а саме визначення: управлінського рівня категорії посад, для яких будуть розроблятися вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади; інших елементів контексту роботи на відповідній посаді; функцій відповідної посади; вимог до рівня професійної компетентності осіб); 3) заключний (попереднє узгодження отриманих даних з комісією; доопрацювання профілю і вимог до рівня професійної компетентності осіб; затвердження остаточної редакції профілю). За результатами здійснених заходів: видається наказ (розпорядження) керівника, яким затверджується склад комісії, розподіляються повноваження між її членами; формується згрупований за напрямками діяльності перелік посадових обов'язків, які характеризують дану посаду і визначають зміст виконуваної роботи, її мету; формуються відкориговані та згруповані за напрямками діяльності посадові обов'язки, які визначають зміст виконуваної роботи та її мету, а також узгоджений комісією і затверджений керівником профіль професійної компетентності державного службовця [9].

Існує зв'язок між роботою, яку виконує посадовець, та навичками, потрібними для виконання такої роботи. Профіль професійної компетентності визначає набір компетенцій, що безпосередньо стосується роботи, яка має виконуватися. Такі кластери, як особисті якості, управлінські навички, комунікативні навички та навички роботи з інформацією, наявність професійного досвіду, знань, умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків на конкретній посаді державної служби, є обов'язковими для державних службовців усіх рівнів влади. Лідерство і досвід є важливі для керівників органів державної влади вищої і середньої ланки управління.

Перелік характеристик успішної професійної поведінки пропонується для оцінювання представникам різних груп посад в організації, які мають ранжувати характеристики за шкалою «неважливо – важливо», що дозволить наблизити профілі професійної компетентності державних службовців до реалій професійної діяльності, скоротити їх перелік, вилучивши незначущі характеристики. Профілі мають відповідати таким критеріям: перелік компетенцій повинен повністю враховувати всі важливі функції робочої діяльності (10 – 12 складових компетенцій); компетенції мають корелюватися з виконанням конкретної робочої функції; компетенції повинні бути сфокусованими, чітко сформульованими й визначеними, конкретними; компетенції мають зміцнювати організаційну культуру й посилювати довгострокові цілі органу державної влади. Профілі слід періодично оновлювати для відображення перспективних цілей організації, стратегії модернізації та розвитку державної служби.

Загальними вимогами до розроблення профілів професійної компетентності державних службовців є забезпечення відповідності завданням і функціям конкретного структурного підрозділу органу державної влади згідно з положенням про відповідний підрозділ і посадовими обов'язками, покладеними на державного службовця згідно з посадовою інструкцією; неупереджене ставлення до професійних і соціально-трудова інтересів державних службовців; застосування єдиних критеріїв формування та оцінювання вимог до рівня професійної компетентності осіб; орієнтація на перспективні та інноваційні завдання державної служби [9]. Рекомендується розробляти для однотипних посад державної служби однотипні профілі професійної компетентності.

Під час формулювання компетенцій слід враховувати не лише поточні функції, а й майбутні виклики. Крім визначень, необхідним є опис цінностей, які є основою для компетенцій, опис неефективної поведінки, а також опис компетенцій з позиції їх рівнів. Рівні компетенцій залежать від рівня управлінської відповідальності, обсягу роботи, кола і специфіки комунікації на посаді тощо.

Слід розробити чіткі критерії для визначення мінімальних вимог до рівня професійної компетентності державного службовця на конкретній посаді. Щорічно доцільно здійснювати вибірково аналіз профілів професійної компетентності, визначати їх взаємозв'язок із посадовими інструкціями і положеннями про структурні підрозділи органів державної влади для обґрунтування вимог до рівня освіти, стажу, компетенцій посадовців, аналізувати, чи не є вони завищені або занижені, що сприяє забезпеченості узгодженості встановлених органами державної влади вимог до рівня знань, умінь, навичок осіб з урахуванням змісту, обсягу і складності виконуваних функцій і рівня відповідальності. Важливо узагальнити переліки компетенцій для типових профілів професійної компетентності державних службовців

відповідних груп і підгруп згідно з новим законодавством.

Серед заходів щодо розроблення профілів професійної компетентності посадових осіб органів державної влади є забезпечення науково-методичного визначення рівня професійної компетентності державних службовців. Рівень професійної компетентності особи, тобто характеристика особи, визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками [5]. Ключовим етапом впровадження профілів є визначення комплексної оцінки кожного кластеру компетенцій від керівника до спеціаліста на всіх рівнях управління. Ефективну оцінку результатів професійної компетентності можна забезпечити, застосувавши інструментарій, що відповідає рівням професійної компетентності: базовий рівень компетентності оцінюється за допомогою тестування, середній – за допомогою спеціального практичного завдання, вищий – за допомогою проектного дослідження. Єдині критерії визначення та оцінювання рівня їх знань, умінь та навичок слід формувати незалежно від шляхів отримання (формальний, неформальний, інформальний).

Враховуючи специфіку роботи державних службовців, ідентифікація системи ключових компетенцій має ґрунтуватися на структурно-діяльнісному та процесно-функціональному підходах. Багатомірність і різноманітність професійної діяльності посадових осіб ускладнює процес моделювання профілю професійної компетентності. Тому важливо правильно визначити компетенції та їхні рівні для посадовців, обов'язкові для ефективного виконання посадових обов'язків, оскільки компетенції не тотожні напрямам роботи, які визначаються сферою повноважень посадовця, вони мають наскрізний, універсальний характер і не прив'язуються до певного напрямку діяльності, процесу чи функції. Необхідно створити типовий перелік компетенцій для профілів професійної компетентності державних службовців відповідних груп і підгруп; визначити вимірюваність і мінімальну достатність типових профілів професійної компетентності державних службовців усіх рівнів; сформулювати чітко і зрозуміле тлумачення типових профілів. Визначення чіткого набору професійних і особистісних характеристик, необхідних для виконання певного кола завдань, виявлення потенціалу працівників, формування бази даних про них дозволять визначати виконавців для складних завдань. Розробляючи профілі професійної компетентності посадових осіб, потрібно пам'ятати про необхідність інституціоналізації та ресурсного забезпечення процесу і системи класифікації (оцінювання й визначення місця посад у системі), визначити органи, які будуть наділені повноваженнями щодо розроблення профілів.

Важливо розробити і зафіксувати законодавчо новий підхід до класифікації посад державної служби, який ґрунтується на функціях, виконуваних державними службовцями, а не на правовому статусі

органів державної влади, і який включатиме організаційну структуру, нову методологію опису посадових обов'язків і розроблення настанов щодо стандартів класифікації для оцінювання всіх нових та існуючих посад, децентралізований підхід до класифікації посад у межах чітких методичних рекомендацій центрального органу державної влади, який відповідає за систему управління кадрами на державній службі.

Впровадження компетентнісного підходу в державній службі обумовлює необхідність формування нової культури управління державними установами, що передбачає розробку і впровадження нових методологічних засад культури здійснення основних функцій менеджменту та управління людськими ресурсами.

Незважаючи на те що профілі професійної компетентності розроблені, сьогодні при прийнятті на посаду вони не враховуються. Хоча при доборі кандидатів на державну службу доцільно використовувати їх та інструменти оцінювання компетенцій.

Забезпечення системного та уніфікованого підходу до змісту профілів професійної компетентності державних службовців, диференціація вимог до рівня професійної компетентності посадовців чітко окреслять кожен посаду державної служби за обсягом відповідальності та повноважень. Профілі професійної компетентності державних службовців стануть підґрунтям професійного розвитку державних службовців: від визначення особистих потреб у навчанні до вдосконалення навчальних програм і підходів до підвищення кваліфікації системи загалом.

Отже, розроблення та впровадження профілів професійної компетентності державних службовців відповідно до імперативів сучасності дозволить модернізувати вітчизняну систему державної служби, подолати притаманну їй інертність, усталені стереотипи мислення, які протистоять модернізаційним процесам, забезпечити їй відповідність сучасним глобальним вимогам. Формування профілів професійної компетентності державних службовців усіх рівнів є не тільки елементом кадрової роботи, а важливим механізмом удосконалення діяльності органу державної влади, який дозволяє впорядкувати структуру та провести чіткий розподіл обов'язків між посадовцями.

Основні функції і повноваження державних службовців як основа профілю професійної компетентності ґрунтуються на наукових підходах до теорій діяльності, організації, систем, комунікацій у контексті проектування організаційних процесів і планування стосовно державних службовців та їх діяльності. Опис компетентності слід проводити на основі співвіднесення напрямів діяльності посадовця, його функцій і повноважень з основними особистісними характеристиками і знаннями, уміннями й навичками. Важливим є врахування під час розроблення профілів професійної компетентності державних службовців вимог спеціальних законів, які є базовими у відповідних сферах діяльності органів державної

влади, обґрунтування єдиних підходів до визначення змісту виконуваної роботи посадових осіб і переліку знань, необхідних для виконання посадових обов'язків. Необхідно створити типовий перелік компетенцій для профілів компетентності посад державних службовців відповідних груп та підгруп, узагальнити переліки компетенцій для типових профілів компетентності посадових осіб відповідних груп і підгруп, визначити вимірюваність і мінімальну достатність типових профілів професійної компетентності державних службовців центрального і регіонального рівнів, сформулювати чітко і зрозуміле тлумачення типових профілів.

Слід розробити та затвердити профілі професійної компетентності державних службовців у новій редакції з метою приведення їх у відповідність до рекомендованих спеціальних вимог до посад державної служби, що були затверджені Нацдержслужбою України вже після того, коли органи державної влади на виконання відповідного доручення президента України розробили й затвердили зазначені документи відповідно до існуючих на той час вимог. Розроблені стандарти компетенцій посад державної служби і стандарти компетентностей державних службовців уніфікують процес розроблення і впровадження профілів професійної компетентності державних службовців, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню якості та прозорості державної служби, спрощенню механізмів прийняття й виконання рішень, розвитку проектного принципу управління і орієнтації на результат, а не на процес.

Проблема критеріїв і методів оцінювання та вимірювання рівня професійної компетенції посадових осіб органів державної влади залишається надзвичайно важливою і потребує подальшого детального дослідження.

Список використаних джерел / List of references

1. **Войтович Р. В.** Меритократія як структурна складова принципу елітизації державного управління України / Р. В. Войтович // Суспільство. Держава. Управління. Право. – 2014. – № 2. – С. 27 – 32 [Voitovych R. V. Meritokratiia yak strukturna skladova pryntsyphu elityzatsii derzhavnoho upravlinnia Ukrainy / R. V. Voitovych // Suspilstvo. Derzhava. Upravlinnia. Pravo. – 2014. – № 2. – S. 27 – 32].
2. **Гогіна Л. М.** Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату / Л. М. Гогіна. – Режим доступу : www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/08glmpa.htm [Hohina L. M. Kompetentsii ta kompetentnosti v derzhavnii sluzhbi Ukrainy: do problemy poniatiihogo aparatu / L. M. Hohina. – Rezhym dostupu : www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/08glmpa.htm].
3. **Жмінка С. П.** Зарубіжний досвід впровадження компетентнісного підходу в державне управління / С. П. Жмінка // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. – 2013. – Вип. 37. – С. 451 – 458 [Zhminka S. P. Zarubizhnyi dosvid vprovadzhennia kompetentnitsnogo pidkhodu v derzhavne upravlinnia / S. P. Zhminka // Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia : zb. nauk. pr. – 2013. – Vyp. 37. – S. 451 – 458].
4. **Жмінка С. П.** Упровадження типових профілів професійної

компетентності посад державних службовців / С. П. Жмінка // Теорія та практика державного управління. – 2014. – Вип. 3(46). – С. 216 – 230 [Zhminka S. P. Uprovadzhennia typovykh profiliv profesiinoi kompetentnosti posad derzhavnykh sluzhbovtiv / S. P. Zhminka // Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia. – 2014. – Vyp. 3(46). – S. 216 – 230].

5. **Кукуля А.** Принципи професіоналізму державних службовців та профелі професійної компетентності посад державної служби / А. Кукуля // Вісн. держ. служби України. – 2012. – № 3. – С. 11 – 17 [Kukulia A. Pryntsyphu profesionalizmu derzhavnykh sluzhbovtiv ta profeli profesiinoi kompetentnosti posad derzhavnoi sluzhby / A. Kukulia // Visn. derzh. sluzhby Ukrainy. – 2012. – № 3. – S. 11 – 17].

6. **Лимаренко О. В.** Толкованов: «Профілі компетентності – це передусім механізм і процедура» / О. В. Лимаренко. – Режим доступу : ukurier.gov.ua/uk/articles/vyacheslav-tolkovanov-profilii-kompetentnosti-ce-pe [Lymarenko O. V. Tolkovanov: «Profili kompetentnosti – tse peredusim mekhanizm i protsedura» / O. V. Lymarenko. – Rezhym dostupu : ukurier.gov.ua/uk/articles/vyacheslav-tolkovanov-profilii-kompetentnosti-ce-pe].

7. **Онищук С.** Профілі професійної компетентності : наукове забезпечення та кращі практики / С. Онищук. – Режим доступу : www.guds.gov.ua/sub/data/upload/publication/ivfrankovska/ua/5299/2012.pdf?s216900905=c3b80f8e55203f9dfb8ca1b5d258ff8f [Onyshchuk S. Profili profesiinoi kompetentnosti : naukove zabezpechennia ta krashchi praktyky / S. Onyshchuk. – Rezhym dostupu : www.guds.gov.ua/sub/data/upload/publication/ivfrankovska/ua/5299/2012.pdf?s216900905=c3b80f8e55203f9dfb8ca1b5d258ff8f].

8. **Про державну службу** : Закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI. – Режим доступу : zakon1.rada.gov.ua [Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrainy vid 17 lystop. 2011 r. № 4050-VI. – Rezhym dostupu : zakon1.rada.gov.ua].

9. **Про затвердження** Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті : наказ Нацдержслужби України від 20 лип. 2012 р. № 148. – Режим доступу : nads.gov.ua [Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii z rozrobky profiliv profesiinoi kompetentnosti posad derzhavnoi sluzhby u derzhavnykh orhanakh, orhanakh vlady Avtonomnoi Respubliky Krym або yikh aparati : nakaz Natsderzhsluzhby Ukrainy vid 20 lyp. 2012 r. № 148. – Rezhym dostupu : nads.gov.ua].

10. **Сучасна** концепція професіоналізму в публічному управлінні та підходи до його оцінювання : наук. розробка / Л. Г. Штика, Л. М. Гогіна, І. І. Нинюк [та ін.]. – К. : НАДУ, 2009. – 40 с. [Suchasna kontseptsiiia profesionalizmu v publichnomu upravlinni ta pidkhody do yoho otsiniuvannia : nauk. rozrobka / L. H. Shtyka, L. M. Hohina, I. I. Nyniuk [ta in.]. – K. : NADU, 2009. – 40 s.].

Надійшла до редколегії 18.09.15