

---

УДК 35.082.4

**Н. Л. НОВИКОВА,**  
*доцент, доктор экономических наук,*  
*завкафедрой публичного управления и администрирования,*  
**Р. А. НАУМЕНКО,**  
*профессор, доктор наук по государственному управлению,*  
*профессор кафедры публичного управления и администрирования,*  
**А. А. ИЛБИНА,**  
*кандидат экономических наук,*  
*старший преподаватель кафедры публичного управления и администрирования*

*Киевский национальный торгово-экономический университет,*  
*ул. Киото, 19, 02156, Киев, Украина*

## МАРКЕРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

*Определены индикаторы профессиональной компетентности государственных служащих в условиях реформирования системы государственного управления. Рассмотрены основные маркеры профессиональной компетентности государственных служащих в публичной сфере.*

**Ключевые слова:** управленческие кадры; государственные служащие; маркеры профессиональной компетентности; государственное управление; публичное управление; индикаторы профессиональной компетентности.

Библ. 21; рис. 1; табл. 2.

UDC 35.082.4

**NATALIYA NOVIKOVA,**  
*Associate Professor, Doctor of Econ. Sci.,*  
*Head of the Department of Public Management and Administration,*  
**RAISA NAUMENKO,**  
*Professor, Doctor of Science in Public Administration,*  
*Professor of the Department of Public Management and Administration,*  
**ANASTASIYA ILINA,**  
*Cand. of Econ. Sci.,*  
*Senior Lecturer of the Department of Public Management and Administration*

*Kyiv National University of Trade and Economics,*  
*19, Kioto St., Kyiv, 02156, Ukraine*

## MARKERS OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF CIVIL SERVANTS

*Indicators of professional competence of civil servants under conditions of reforming the system of public administration are determined. The main markers of professional competence of civil servants in the public sphere are considered.*

**Keywords:** managerial staff; civil servants; markers of professional competence; governance; public administration; indicators of professional competence.

References 21; Figure 1; Tables 2.

© Новикова Наталия Леонидовна (Novikova Nataliya), 2018; e-mail: nazichka4021@gmail.com;  
© Науменко Раиса Андреевна (Naumenko Raisa), 2018; e-mail: naumenko\_r@ukr.net;  
© Ильина Анастасия Александровна (Ilna Anastasiya), 2018; e-mail: nnnasta@ukr.net.

В условиях системных реформ, обеспечивающих реализацию конституционных принципов демократического, правового, социального государства, остро стоит проблема качества подготовки и профессиональной компетентности управленческих кадров с учетом необходимости существенного реформирования государственного управления и построения гражданского общества.

Стратегией устойчивого развития “Украина-2020” \* определено, что политика государства, целью которой являются внедрение в Украине европейских стандартов жизни и ее выход на ведущие позиции в мире, ориентирована по следующим векторам:

– вектор развития – обеспечение устойчивого развития государства, проведение структурных реформ и, как результат, повышение стандартов жизни;

– вектор безопасности – обеспечение гарантий безопасности государства, бизнеса и граждан, защищенности инвестиций и частной собственности;

– вектор ответственности – предоставление гарантий в том, что каждый гражданин, независимо от расы, цвета кожи, политических, религиозных и других убеждений, пола, этнического и социального происхождения, имущественного положения, места жительства, языковых или других признаков, будет иметь доступ к высококачественному образованию, системе здравоохранения и другим услугам в государственном и частном секторах;

– вектор гордости – обеспечение взаимного уважения и толерантности в обществе, гордости за собственное государство, его историю, культуру, науку, спорт.

Согласно указанным Стратегией векторам развития, одно из важных мест занимают реформа публичной службы и оптимизация системы органов государственной власти, что предполагает отход от централизованной модели государственного управления, самодостаточность местного самоуправления и построение эффективной системы территориальной организации власти в Украине. Территориальные общины самостоятельно будут решать вопросы местного значения, своего благосостояния и нести ответственность за развитие всей страны. Такой выбор в полной мере соответствует реализации положений и принципов Европейской хартии местного самоуправления.

Современные подходы к формированию профессиональных компетентностей управленческих кадров в контексте Соглашения об ассоциации между Украиной и Европейским Союзом обуславливают высокие требования к качеству подготовки, переподготовки и повышению квалификации управленцев. При этом должное внимание следует уделить тем изменениям, которые произошли за последние два десятилетия в общественно-политической жизни Украины в контексте формирования публичной политики и управления. В частности, речь идет о глобальной системе информатизации, появлении новых видов и форм коммуникации как в органах государственной власти, так и в обществе, активизации социальной деятельности институтов гражданского общества, усилении роли органов местного самоуправления, территориальных общин и т. д.

Все названные трансформации обусловили переориентацию функционирования моделей “государство – общество”, “государство – гражданин” в формате человекоцентризма. Государство трансформируется в своего рода сервисную службу, формируя комплекс необходимых публичных услуг в соответствии с потребностями общества и отдельно взятого гражданина, оперативно реагируя на изменения в политической системе страны, социально-экономической жизни общества, учитывая публичный характер политики управления государственными и политическими процессами и др. В таком случае повышение уровня профессиональной компетентности государственных

\* Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2020”: Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

служащих, от качества которой зависит характер взаимоотношений между государством и обществом, в основе чего лежит степень доверия граждан Украины к органам государственной власти, требует проведения дальнейших глубоких исследований.

В связи с переходом на новую модель публичного управления в зарубежной и отечественной литературе активизируются исследования по теоретическому обоснованию проблемы нового государственного менеджмента как инновационного подхода к предоставлению услуг населению.

Рассматривая понятия “государственное управление” (public administration) и “новый государственный менеджмент” (new public management), следует отметить, что анализ ряда научных работ дает основания говорить об их принципиальных отличиях.

Исследователи Д. Осборн и Т. Гэблер [1, с. 325, 328] предлагают рассматривать новый государственный менеджмент как “глобальную парадигму преобразований” и “реформаторское движение” государственных менеджеров, ориентированное на предоставление услуг населению и удовлетворение запросов потребителей, в роли которых выступают граждане.

С позиций нового государственного менеджмента по-новому рассматривается подход к выполнению чиновниками государственных функций, ключевые моменты которого:

- отход от бюрократизации процедур;
- повышение ответственности за предоставление услуг населению;
- улучшение качества управленческих услуг;
- делегирование государством своих функций и полномочий местным органам власти и территориальным институциям;
- заключение договоров о предоставлении управленческих услуг населению между государством и частными компаниями;
- приватизация отдельных видов коммунальных услуг.

Делегирование полномочий по предоставлению государственных услуг от высшего к низшему уровню управления обусловило разграничение исполнительных функций. Такой подход к выполнению функций значительно изменил и формы деятельности чиновников, в частности – ориентацию не на бюрократические процедуры, а на достижение результата, и повысил их ответственность за качество предоставления государственных услуг населению [2, с. 82].

Вопросы реформирования государственного управления в Украине и профессиональной подготовки управленческих кадров государственной службы рассматриваются в работах Г. Атаманчука [3], В. Бакуменко [4; 5], Л. Гогиной [5; 6; 7], Н. Гончарук [8], В. Лугового [9], А. Мудрика [10], Р. Науменко [5; 11; 12], Н. Нижник [7; 13; 14], А. Оболенского [15], В. Олуйко [7], Л. Пашко [7; 11], Л. Прудюс [16], С. Серегина [8], П. Соловьева [2], В. Тертычки [17] и других. Однако вопрос о стимулах повышения профессиональной компетентности государственных служащих при выполнении служебных обязанностей как фактора влияния на формирование отношений в обществе учеными исследованы недостаточно.

Таким образом, **цель статьи** – определить индикаторы и маркеры профессиональной компетентности государственных служащих для гармонизации процесса их профессионализации в рамках новой модели публичного управления.

Сегодня кадры государственной службы выступают одновременно как общественный институт, как деятельность, как система правил работы по выполнению функций государства и как персонал, который способен эффективно выполнять эти функции, связанные, в частности, с предоставлением услуг гражданам.

В условиях становления новой модели публичного управления и реформирования системы публичной службы растёт ответственность кадровых служб за фор-

мирование высококвалифицированного аппарата исполнительной власти, эффективное использование кадрового потенциала государственных органов. Увеличивается и ответственность государственных служащих за предоставление качественных публичных услуг, что в первую очередь связано с вопросами добропорядочности, этики и морали государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления. Обобщением стандартов этического поведения, добропорядочности в деятельности государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления являются Общие правила этического поведения государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления. Они основываются на Конституции Украины, принципах прохождения службы, определенных в Законах Украины “О государственной службе” и “О службе в органах местного самоуправления”, направленных на повышение авторитета государственной службы и службы в органах местного самоуправления, повышение репутации государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления, а также информирование граждан о нормах их поведения, которых они должны ожидать от этих лиц \*.

В Законе Украины \*\* (ст. 1, раздел 1) государственная служба определяется как публичная, профессиональная, политически беспристрастная деятельность по практическому выполнению задач и функций государства, в частности, по обеспечению предоставления доступных и качественных административных услуг.

Кадры государственной службы составляют основу органов государственной власти и являются объектом непосредственного государственного управления. Качество работы этих органов, эффективное функционирование всей системы государственного механизма в определяющей степени зависят от качественного состава кадров государственной службы.

Функциональное назначение государственной службы как механизма обеспечения стабильности, надежности конституционного строя и предоставления государственному управлению организованности, компетентности и профессионализма вытекает из задач социально-экономического и общественно-политического характера, которые сегодня стоят перед нашим государством, в том числе таких, как: развитие основ гражданского и информационного общества, обеспечение реализации конституционных гарантий граждан путем стабильного и непрерывного предоставления им публичных услуг, формирование отечественной модели государственного управления.

Перспективы европейской интеграции Украины выдвигают необходимые требования, чтобы количественный и качественный кадровый состав государственной службы был адекватен приоритетной задаче и вызовам развития украинского общества, отличался профессиональной компетентностью, готовностью к построению системы демократического государственного управления – нового государственного менеджмента.

Так, анализируя информацию разных украинских и зарубежных ученых, в частности В. Бакуменко [4], К. Бекинга [18], Т. Боварда [19], В. Ковбасюка [20], В. Лугового [9], А. Мудрика [10], Д. Осборна [1], С. Чернова [21], можно выделить маркеры профессиональной компетентности государственных служащих, в основе которых заложено формирование новой модели публичного управления (табл. 1).

Все названные маркеры являются психоэмоциональными стимулами выполнения полномочий государственных служащих, лежащих в основе их профессио-

\* Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.

\*\* Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

нальной компетентности. Соответствующие стимулы имеют существенную взаимосвязь, где главным связующим фактором выступает качество системы публичного управления, базирующейся на формировании комплексной системы профессионализации публичной службы.

Таблица 1

**Маркеры профессиональной компетентности государственных служащих \***

| № | Маркеры  | Профессиональная компетентность   |
|---|--|---|
| 1 | Эмоциональная связь с руководством                     | Умение своевременно и качественно выполнять полномочия по исполнению поручений, распоряжений и приказов руководства   |
| 2 | Самоощущение в коллективе                              | Применение аналитических способностей по разработке и формированию программ экономического и социального развития, или государственных (региональных) целевых программ, или стратегии развития на общегосударственном (местном) уровнях разных сфер деятельности (образования, культуры, социальной защиты, спорта, здравоохранения и др.) на основе анализа обобщенной информации о деятельности разных структурных подразделений органов государственной власти |
| 3 | Ощущение ответственности за качество работы коллектива | Организационные навыки по проведению собраний, съездов, совещаний, выездных совещаний, встреч, форумов и др. касательно обсуждения важных вопросов, волнующих государство и общество на общегосударственном и/или местном уровнях   |
| 4 | Наличие потребности работать в команде                 | Проявление знаний в обсуждении важных вопросов, которые волнуют государство и общество, на общегосударственном (местном) уровнях, на собраниях, съездах, совещаниях, выездных совещаниях, встречах, форумах и т. д.   |
| 5 | Личный выбор решения                                   | Умение принимать решения по утверждению протоколов, приказов, распоряжений, разработанных на основе обсужденных вопросов на проведенных собраниях, съездах, совещаниях, выездных совещаниях, встречах, форумах и др.  |
| 6 | Понимание необходимости совершенствования знаний       | Готовность государственного служащего постоянно повышать квалификацию, что обуславливает эффективное выполнение полномочий на основе получения новых и совершенствования существующих знаний в сферах экономики и публичного управления, а также приобретение дополнительных профессиональных качеств (знаний компьютерных программ, иностранного языка и др.)  |
| 7 | Привлечение знаний законодательной базы                | Способность четко распределять полномочия государственных служащих на основе разработки положений об органах государственной власти (структурных подразделениях), а также инструкции о полномочиях государственных служащих, выполнение которых не противоречит Конституции и другим законам Украины, регулирующим экономику и работу публичной службы  |

Окончание таблицы

|    |  |  |
|----|--|--|
| 8  | Ощущение ответственности за качество работы государственной службы             | Умение организовывать порядок проведения конкурсного отбора государственных служащих на основе комплексной оценки кандидатов на должности по определенным критериям: уровень знаний законодательной базы, отраслей экономики и публичного управления, компьютерных программ, иностранного языка; психологические качества государственных служащих |
| 9  | Ощущение ответственности за рейтинг деятельности органа государственной власти | Практические навыки по проведению ежегодных оценок, аттестации государственных служащих относительно выполнения их профессиональных обязанностей   |
| 10 | Наличие потребности в совершенствовании работы государственной службы          | Способность разработать профессиональные программы стажировки и повышения квалификации государственных служащих  |

\* Составлено и обобщено авторами.

На значительные недостатки в системе профессионализации государственной службы Украины, в частности, в вопросах профессиональной подготовки кадров, было обращено внимание в итоговых материалах экспертной оценки по программе SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management – Программа поддержки совершенствования управления и менеджмента) (программа для оценки сферы государственного управления стран – кандидатов на вступление в ЕС). SIGMA была создана на основе разработанного комплекса базовых показателей совместно ЕС и ОЭСР (международная экономическая организация развитых стран, признающих принципы представительской демократии и свободной рыночной экономики) и финансируется ею и Европейской комиссией. В заключительном документе проведенной по результатам международной конференции “Стратегия административной реформы” были разработаны рекомендации SIGMA для Правительства Украины. В частности, обращалось внимание на следующие проблемы:

- недостаточный уровень профессионализма государственных служащих;
- отсутствие четкого разграничения административной и политической сфер;
- недостаточный уровень введения принципов политической нейтральности, открытости и прозрачности в работе государственных служащих.

Указанные проблемы еще не получили своего комплексного освещения в отечественной научной литературе. Анализ кадровой ситуации в государственном управлении выступает важным фактором выявления позитивных тенденций и существующих проблем в формировании профессиональной компетентности кадров государственной службы и служит основанием для принятия мер для их решения, что определяет объективную необходимость его проведения и актуальность исследуемой проблемы.

Профессиональная компетентность рассматривается нами как: углубленное знание предмета; совокупность профессиональных знаний и профессионально значимых личностных качеств, детерминирующих самостоятельную и ответственную деятельность человека; способность и умение выполнять определенные профессио-

нальные функции; проявление единства профессиональной и общей культуры; интеграционная характеристика специалиста, демонстрирующая готовность и определяющая его способность успешно осуществлять профессиональную деятельность; важный компонент подсистемы профессионализма деятельности. Компетентность не может быть изолирована от конкретных условий ее реализации, она предполагает овладение человеком соответствующими компетентностями. Компетентный в определенной области человек имеет соответствующие знания и способности, которые дают ему возможность эффективно в ней работать. Профессиональную компетентность необходимо рассматривать в процессуальном аспекте, поскольку она характеризуется деятельностью и носит динамический характер [11].

В отечественной и зарубежной практике исследования профессиональной компетентности считается, что инструментом оценки является ориентировочная модель компетентностей. Модель компетентностей – это перечень компетентностей с четко определенными показателями их проявления в профессиональной деятельности, которые являются наиболее важными для организации на определенном этапе ее развития [18]. В частности, опираясь на известные модели – SHL, S.Whiddett & S.Hoolyforde, Society for Human Resource Management, – при разработке компетентностей государственного служащего внимание в первую очередь стоит уделить следующим типам компетентностей: лидерские качества руководителя (лидерство, решительность, стратегия, планирование, организация, ориентация на качество), профессиональные качества (специальные знания, экспертно-аналитические умения, коммуникация), личные качества (межличностное понимание, гибкость, устойчивость, инновационность, творческий подход, личная мотивация) [20, с. 13–15].

Для руководителей в сфере государственной службы стран Европы определены семь ключевых качеств: открытость мышления – гибкость, способность к обучению, разносторонность; добродетель – честность, прозрачность, ответственность, добросовестность; инновационность – инициативность, готовность к нововведениям, творчество, смелость; социальные навыки – коммуникационность, создание коммуникационных связей, ведение переговоров; ориентация на результат – обработка информации, суждения, решительность, решение проблем; организационные навыки – планирование и оценка, развитие персонала, делегирование, построение команды; знания на разных уровнях – мировом, европейском и национальном [18, р. 10–31].

В формате существующих теоретико-эмпирических разработок структурное содержание профессиональной компетентности государственных служащих можно определять через следующие компоненты:

– эмоционально-регулятивный (определяет способности специалиста к саморегулированию, самоконтролю, предусматривает владение умениями и навыками управления эмоциональной сферой, различными технологиями преодоления профессиональной деструкции);

– поведенчески-деятельностный (представлен психологическими характеристиками, отражающими направленность личности, ее отношение к деятельности, к себе, развитие волевых черт);

– коммуникативный (определяется как система знаний, языковых и неязыковых умений, навыков общения);

– социально-психологический (предполагает способность государственного служащего эффективно взаимодействовать с коллегами на уровне как формальных, так и неформальных отношений);

– специально-профессиональный (представлен такими характеристиками, как профессиональные знания, способности, умения личности, связанные с ее профессиональной направленностью) [10].

Функционально-профессиональные компетентности, составляющие содержание выделенных структурных компонентов, характеризуются наличием профессионально важных качеств, которые в процессе профессионализации специалиста интегрируются и образуют целостные комплексы, определяющие профессиональную реализацию. Следует сказать, что комплекс профессионально важных качеств государственных служащих мы рассматриваем как структуру организационно-коммуникативных умений личности, в которой объединены когнитивные, поведенческие и эмоциональные.

Компетентностный подход, реализующийся в подготовке специалистов в сфере публичного управления и администрирования, может быть представлен как система общих и профессиональных компетентностей (табл. 2).

Таблица 2

**Программные компетентности при подготовке магистров области знаний 28 “Публичное управление и администрирование”, специальности 281 “Публичное управление и администрирование” \***

| Программные компетентности   |  |
|--|--|
| <b>Ключевые</b>  | <b>Инструментальные</b>  |
|  | Овладение предметной областью, владение новейшими методами и техникой исследования, знание новейших теорий и их интерпретаций  |
|  | Способность критически отслеживать и осмысливать развитие теории и практики управления   |
|  | Умение готовить и проводить публичные выступления в аудиториях разного типа  |
|  | Умение профессионально работать с современной компьютерной техникой  |
|  | Умение применять базовые знания на практике  |
|  | Способность к самообучению и продолжению профессионального развития  |
|  | Овладение инструментарием и техниками управления конфликтами и стрессовыми ситуациями  |
|  | <b>Базовые</b>   |
| Овладение коммуникативными навыками, включая устную и письменную коммуникацию на украинском языке, знание иностранных языков |  |
| Умение работать в команде (группах)  |  |
| Способность развивать лидерский потенциал  |  |
| <b>Системные</b>   |  |
| Умение организовывать свою деятельность и эффективно управлять временем  |  |
| Готовность нести социальную ответственность за деятельность организации  |  |
| Способность к аналитико-прогностической деятельности, разработке и обоснованию выбора креативных решений                     |  |
| Способность планировать изменения с целью совершенствования системы и строить новые системы                                  |  |
| <b>Профессиональные</b><br>(комплекс организационно-коммуникативных умений личности (объеди-                                 | <b>Профессиональные знания, способности, умения, связанные с профессиональной направленностью управленческой деятельности и ее спецификой</b>  |
|  | <b>1. Функционально-профессиональная компетентность:</b><br>Применение инструментов демократического правления в сферах государственного и регионального управления, европейского сотрудничества |

Окончание таблицы

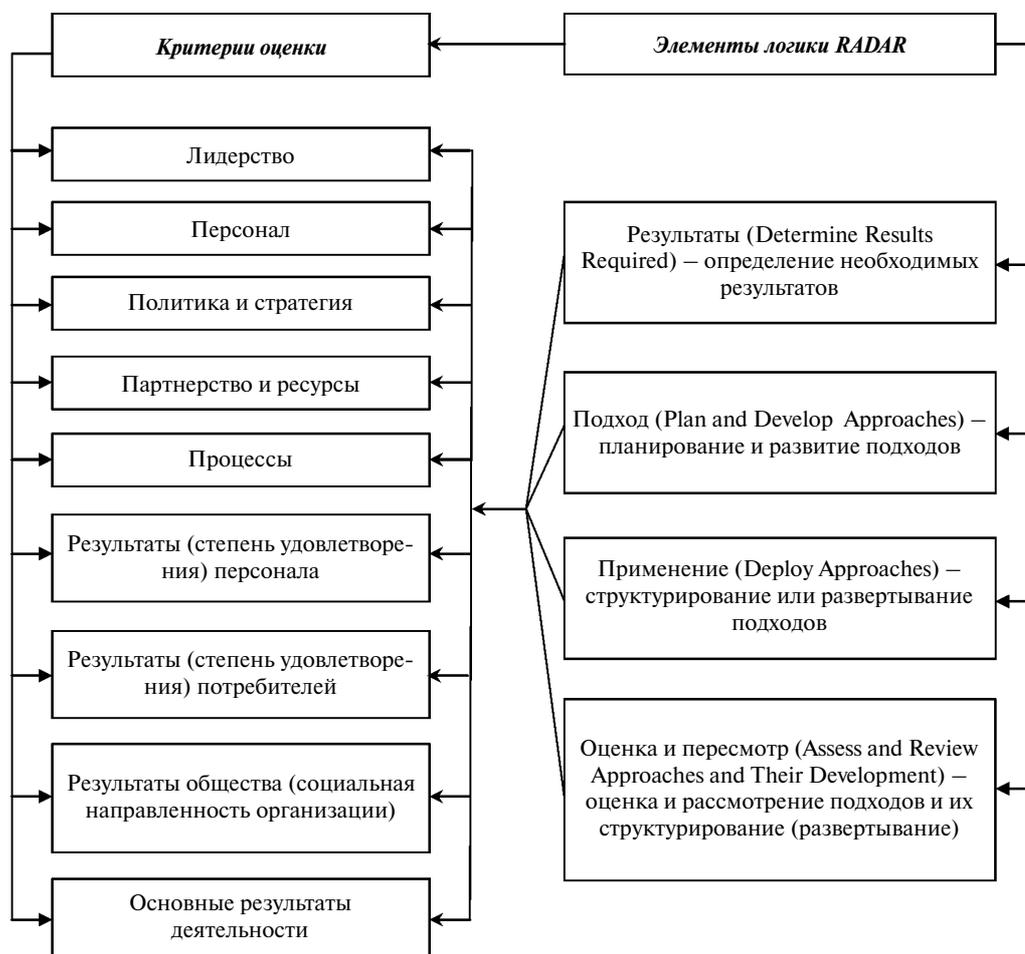
|  |   |
|--|---|
| ненные когнитивные, поведенческие и эмоциональные умения)) | Применение механизмов социального развития, регулирования экономики, публичных финансов, коммуникаций, конституционно-правовых основ правления и управления, электронного управления, территориального управления, европейских институций и процедур, технологий управления человеческими ресурсами |
|  | <b>2. Знания из предметной области:</b>   |
|  | Базовые принципы публичного управления и администрирования  |
|  | Теоретические и прикладные основы разработки и реализации общих функций управления  |
|  | Процессы принятия тактических и стратегических решений в пределах своей компетенции   |
|  | Методы общего управления организациями, учреждениями  |
|  | Современные методики системного комплексного анализа деятельности организации   |
|  | Современные подходы к мониторингу и внедрению нововведений в решение типовых задач управленческой деятельности  |
|  | Планирование и прогнозирование деятельности организации   |
|  | Распределение полномочий в управлении организациями, разработка проектов делегирования полномочий их подразделениям, организация выполнения функционально связанных действий и коллективных усилий членов группы  |
|  | Методы и средства поддержки надлежащего уровня качества выполнения управленческих функций, решения типовых задач деятельности   |
|  | Понимание институциональной организации государства и общества  |
|  | Понимание основ макроэкономики и экономической политики   |
|  | Понимание основ политического процесса  |
| Понимание основ выработки политики и принятия решений      |   |

\* Составлено и обобщено авторами на основе: Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2016 рік : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.05.2016 р. № 418-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/KR160418.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR160418.html); Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>; Профіль компетентностей державних службовців Франції [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.google.com.ua/search?q=crit?res+de+fonctions.&ie;> Ковбасюк Ю.В., Войтович Р.В., Телешун С.О. Профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади : наук. розробка ; [за ред. Ю.В. Ковбасюка, Р.В. Войтович]. – К. : НАДУ, 2015. – 64 с.

Один из современных подходов к решению задач профессионализации управленческих кадров основывается на акмеологии – науке, которая сегодня стала идеологической базой подготовки руководителей во многих странах мира [16]. Акмеологический подход позволяет выявить факторы, которые могут влиять на достижение государственными служащими высокого уровня профессионализма. Соответствующими факторами являются критерии усовершенствованной модели Европейского фонда управления качеством (англ. – EFQM Excellence Model) лиц, работающих в органах государственной власти на руководящих должностях и занимающих ответственное или особо ответственное положение (рис.).

Анализ факторов модели EFQM показал, что самые высокие результаты деятельности государственных служащих-руководителей зафиксированы по показателям “Лидерство” и “Процессы” (4,28), а самые низкие – “Политика и стратегия” (4,15). В то же время анализ уровня профессиональной компетентности показал,

что 87% руководителей, прошедших социально-психологическую аттестацию, имеют достаточный уровень профессиональной компетентности, 9% – средний и 4% – высокий \*. Вместе с тем комплексная оценка государственных служащих-руководителей свидетельствует, что уровень соответствия государственных служащих занимаемым руководящим должностям составляет 91,2%, то есть 8,8% субъектов аттестации не соответствуют занимаемым должностям \*\*.



**Система оценивания уровня профессиональной компетентности государственных служащих-руководителей на основе модели EFQM**

Построено авторами по: EFQM Leading Excellence [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.efqm.org>.

С учетом указанного и исходя из результатов проведенных исследований можно сделать вывод, что большая часть государственных служащих по разным причинам не занимается системным развитием своего профессионального ресурса, основу которого составляет творческий потенциал. При этом высокий уровень напряженности профессиональной деятельности, специфические трудности в системе государственной службы обуславливают проблемы в личностно-профессиональном развитии государственных служащих, усложняя процесс раскрытия этого потенциала и, соответственно, получение высшего уровня компетентности для проведения профессиональной деятельности. В то же время рост требований к качеству системы под-

\* EFQM Leading Excellence [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.efqm.org>.  
 \*\* Там же.

готовки государственных служащих влечет за собой необходимость обеспечивать потребности органов государственной власти, местного самоуправления и других органов и организаций в работниках с высоким уровнем профессионализма и культуры, способных компетентно и ответственно выполнять управленческие функции, внедрять новейшие социальные технологии, содействовать инновационным процессам.

С целью оказания практической помощи службам управления персоналом государственных органов по организации повышения уровня профессиональной компетентности государственных служащих Генеральным департаментом управления персоналом на государственной службе Национального агентства Украины по вопросам государственной службы разработана методика составления индивидуальной программы повышения уровня профессиональной компетентности. Методика разработана с учетом ст. 49 Закона Украины “О государственной службе”, п. 36 Типового порядка проведения оценивания результатов служебной деятельности государственных служащих \* и др. Индивидуальная программа разрабатывается с целью планирования обучения государственного служащего, направленного на приобретение и совершенствование его профессиональных знаний, умений и навыков, для обеспечения соответствующего уровня профессиональной компетентности, а также мотивации его профессиональной деятельности на занимаемой должности в соответствии с установленными должностными обязанностями. Это позволяет определить пути совершенствования системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих. Они обусловлены, прежде всего, стратегией и содержанием реформ и преобразований, направленных на повышение роли научных знаний, профессионализма и компетентности специалистов. Содержание и уровень их специального, профессионального обучения должны соответствовать стратегическим направлениям развития государственного управления, носить опережающий характер, учитывать высокий динамизм социальных и экономических процессов, ключевые задачи реформирования государственного управления.

### **Выводы**

На основе результатов проведенных исследований сделан вывод, что для усиления мотивации государственных служащих к постоянному системному развитию своего профессионального ресурса, основу которого составляет творческий потенциал, следует использовать методику составления индивидуальных программ повышения уровня профессиональной компетентности.

С нашей точки зрения, среди эффективных направлений подготовки государственных служащих и повышения уровня их профессиональной компетентности можно выделить: разработку и обоснование новых критериев оценки качества, результативности и эффективности руководящего персонала в сфере государственной службы; стимулирование профессионального роста в процессе ежегодной оценки и путем их участия в открытых конкурсах; мотивацию к организации повышения уровня профессиональной компетентности государственных служащих на основе определенных индивидуальных потребностей в профессиональном обучении, а также нормирование единых подходов к составлению индивидуальных программ повышения профессиональной компетентности государственных служащих. Соответственно, развитие дальнейших исследований определяется возможностью совершенствования теоретико-методологических основ изучения маркеров профессиональной компетентности государственных служащих как прикладных аспектов

\* Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF>.

гармонизации процесса их профессионализации с учетом современных требований новой модели публичного управления.

#### Список использованной литературы

1. *Osborne D., Gaebler T.* Reinventing government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. – New York : Addison-Wesley, 1992. – 432 p.
2. *Соловійов В.М.* Новий державний менеджмент: визначення, сутність і генеза поняття // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – Сер. : Державне управління. – 2014. – Вип. 1 (1). – С. 80–83.
3. *Атаманчук Г.В.* Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика. – М. : Изд-во РАГС, 2008. – 311 с.
4. *Бакуменко В.Д., Червякова О.В.* Трансформаційні тенденції державного управління в умовах суспільних змін // Наукові розвідки з державного та муніципального управління : зб. наук. праць. – К. : ВПЦ АМУ, 2012. – Вип. 2. – С. 7–16.
5. *Науменко Р.А., Гогіна Л.М., Бакуменко В.Д.* та ін. Державна служба в Україні: актуальні проблеми та шляхи модернізації : наук. розробка. – К. : НАДУ, 2010. – 44 с.
6. *Гогіна Л.М.* Компетентнісний підхід у професійному навчанні державно-управлінських кадрів: актуальність, передумови та проблеми впровадження // Аналітика і влада. – 2010. – № 2. – С. 45–55.
7. *Пашко Л.А.* Актуалізація людського фактора в сфері державного управління як запорука результативності взаємодії в форматі “держава – громадянське суспільство” / Громадські організації та органи державного управління: питання взаємодії : моногр. ; [за ред. Н.Р. Нижник, В.М. Олуйка]. – Черкаси : Вид-во Чабаненко, 2009. – 305 с.
8. *Гончарук Н.Т.* Мотивація і оцінка керівного персоналу в сфері державної служби // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 1 (27). – С. 250–256.
9. *Луговий В.* Шляхи удосконалення персоналу державної служби (аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду). – К. : Вид-во УАДУ, 1999. – 247 с.
10. *Мудрик А.Б.* Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномена [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://core.ac.uk/download/pdf/153576128.pdf>.
11. *Науменко Р.А., Тимцуник В.І.* Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ в Україні // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування : електронний зб. наук. праць. – 2015. – № 2. – С. 7–22.
12. *Науменко Р.А., Гогіна Л.М., Серов О.В., Тодосова Г.І.* Творча самореалізація особистості державного службовця: стан і проблеми забезпечення : наук. розробка. – К. : НАДУ, 2012. – 60 с.
13. *Нижник Н.Р., Цветков В.В., Леліков Г.І.* та ін. Державний службовець в Україні (пошук моделі) ; [за ред. Н.Р. Нижник]. – К. : Вид. дім “ІнЮре”, 1998. – 272 с.
14. *Нижник Н., Пашко Л.* Управлінець XXI століття: організатор чи термінатор? // Соціальна психологія. – 2005. – № 5 (13). – С. 28–37.
15. *Оболєнський О.Ю.* Принцип професіоналізму на державній службі // Вісник державної служби України. – 1998. – № 1. – С. 54–61.
16. *Прудіус Л.* Акмеологічні підходи до підвищення професійного рівня державних службовців: теоретико-методологічний аспект // Вісник державної служби України. – 2008. – № 3. – С. 22–26.
17. *Тертичка В.* Підготовка вищих державних службовців: як управляти по-новому / Актуальные проблемы государственного управления на современном этапе создания государства : сб. матер. VII Всеукр. науч.-практич. конф. – Луцк, 2013. – С. 122–126.

18. *Becking K., Hopman N.* Excellent public leadership: 7 competencies for Europe. – London : Sdu Uitgevers, 2005. – P. 10–31.
19. *Bovaird T.* Public Management and Governance. T. Bovaird, E. Löffler (Eds). Second edition. – London and New York : Routledge Taylor & Francis Group, 2009. – 374 p.
20. *Ковбасюк Ю.В., Войтович Р.В., Телешун С.О.* Профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади : наук. розробка ; [за ред. Ю.В. Ковбасюка, Р.В. Войтович]. – К. : НАДУ, 2015. – 64 с.
21. *Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід : моногр. ; [за ред. С. Чернова та ін.].* – Запоріжжя : ЗДІА, 2016. – 606 с.

#### References

1. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. New York, Addison-Wesley, 1992.
2. Soloviov V.M. *Novyi derzhavnyi menedzhment: vyznachennya, sutnist', heneza ponyattya* [Public management: the terms' definition, essence and genesis]. *Visnyk KNU im. Tarasa Shevchenka. Ser.: Derzhavne upravlinnya – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Ser.: Public Administration*, 2014, Iss. 1 (1), pp. 80–83 [in Ukrainian].
3. Atamanchuk G.V. *Sushchnost' Gosudarstvennoi Sluzhby: Istoriya, Teoriya, Zakon, Praktika* [The Essence of Public Service: History, Theory, Law, Practice]. Moscow, PH RAGS, 2008 [in Russian].
4. Bakumenko V.D., Chervyakova O.V. *Transformatsiini tendentsii derzhavnoho upravlinnya v umovakh suspil'nykh zmin* [Transformational tendencies of the state management under conditions of social changes]. *Naukovi rozvidky z derzhavnoho i munitsypal'noho upravlinnya – Scientific bulletin on public and municipal administration*, 2012, Iss. 2, pp. 7–16 [in Ukrainian].
5. Naumenko R.A., Gogina L.M., Bakumenko V.D. et al. *Derzhavna Sluzhba v Ukraini: Aktual'ni Problemy ta Shlyakhy Modernizatsii* [Civil Service in Ukraine: Current Problems and Ways of Modernization]. Kyiv, NAPA, 2010 [in Ukrainian].
6. Gogina L.M. *Kompetentnisnyi pidkhid u profesiinomu navchanni derzhavno-upravlins'kykh kadriv: aktual'nist', peredumovy ta problemy vprovadzhennya* [Competency approach in vocational training of public management personnel: relevance, preconditions and implementation problems]. *Analitika i vlada – Analytics and powers*, 2010, No. 2, pp. 45–55 [in Ukrainian].
7. Pashko L.A. *Aktualizatsiya Lyuds'koho Faktora v Sferi Derzhavnoho Upravlinnya yak Zaporuka Rezul'tatyvnosti Vzaemodii v Formati "Derzhava – Gromadyans'ke Suspil'stvo", v: Gromads'ki Organizatsii ta Organy Derzhavnoho Upravlinnya: Pytannya Vzaemodii* [Actualization of the Human Factor in the Field of Public Administration as a Guarantee of the Effectiveness of Interaction in the Format "State – Civil Society", in: NGOs and Government Bodies: Interaction Issues]. N.P. Nyzhnyk, V.M. Oluiko (Eds.). Cherkasy, PH Chabanenko, 2009 [in Ukrainian].
8. Honcharuk N.T. *Motyvatsiya i otsinka kerivnoho personalu v sferi derzhavnoi sluzhby* [Motivation and evaluation of management personnel in the field of civil service]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya – Actual problems of public administration*, Dnipropetrovsk, DRIPA of NAPA, 2007. Iss. 1 (27), pp. 250–256 [in Ukrainian].
9. Luhovyi V. *Shlyakhy Udoskonalennya Personalu Derzhavnoi Sluzhby (Analiz Vitchyznyanoho ta Zarubizhnoho Dosvidu)* [Ways of Improvement of Civil Service Personnel (Analysis of Domestic and Foreign Experience)]. Kyiv, PH of UAPA, 1999 [in Ukrainian].
10. Mudryk A.B. *Profesiina kompetentnist' derzhavnykh sluzhbovtziv: teoretyko-empyrychnyi analiz fenomena* [Professional competence of civil servants: theoretical-

empirical analysis of the phenomenon], available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/153576128.pdf> [in Ukrainian].

11. Naumenko R.A., Tymtsunyk V.I. *Profesiina kompetentnist' derzhavnykh sluzhbovtiv u konteksti reform v Ukraini* [Professional competence of civil servants in the context of reforms in Ukraine]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya y mistsevoho samovryaduvannya: elektronnyi zb. nauk. prats' – Theory and Practice of Public Administration and Local Self-Government: electronic coll. of scientific works*. 2015, No. 2, pp. 7–22 [in Ukrainian].

12. Naumenko R.A., Gogina L.M., Serov O.V., Todosova G.I. *Tvorcha Samorealizatsiya Osobystosti Derzhavnoho Sluzhbovtiya: Stan i Problemy Zabezpechennya* [Creative Self-Realization of the Personality of a Civil Servant: State and Problems of Provision]. Kyiv, NAPA, 2012 [in Ukrainian].

13. Nyzhnyk N.R., Tsvetkov V.V., Lelikov G.I. et al. *Derzhavnyi Sluzhbovets' v Ukraini: Poshuk Modeli* [Civil Servant in Ukraine: Search for the Model]. N.R. Nyzhnyk (Ed.). Kyiv, PH “INYuR”, 1998 [in Ukrainian].

14. Nyzhnyk N., Pashko L. *Upravlinets' XXI Stolittya: Organizator chy Terminator?* [Manager of the 21st century: organizer or terminator?]. *Sotsial'na psykholohiya – Social Psychology*, 2005, No. 5 (13), pp. 28–37 [in Ukrainian].

15. Obolens'kyi O.Yu. *Pryntsyp profesionalizmu v derzhavnii sluzhbi* [Principle of professionalism in civil service]. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy – Bulletin of the Civil Service of Ukraine*, 1998, No. 1, pp. 54–61 [in Ukrainian].

16. Prudyus L. *Akmeolohichni pidkhody do pidvyshchennya profesiinoho rivnya derzhavnykh sluzhbovtiv: teoretyko-metodolohichni aspekt* [Akmeological approaches to raising the professional level of civil servants: the theoretical and methodological aspect]. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy – Bulletin of the Civil Service of Ukraine*, 2008, No. 3, pp. 26–28 [in Ukrainian].

17. Tertychka V. *Pidhotovka vyshchykh derzhavnykh sluzhbovtiv: yak upravlyaty po-novomu* [Training of senior civil servants: how to manage in a new way]. Proceedings from *Aktual'nye problemy gosudarstvennogo upravleniya na sovremennom etape sozdaniya gosudarstva. VII Vseukr. nauch.-praktich. konf. Lutsk, 2013* [Actual problems of public administration at the present stage of state creation. VII All-Ukrainian scientific and practical conference. Lutsk, 2013], pp. 122–126 [in Ukrainian].

18. Becking K., Hopman N. *Excellent Public Leadership: 7 Competencies for Europe*. London, Sdu Uitgevers, 2005, pp. 10–31.

19. Bovaird T. *Public Management and Governance*. T. Bovaird, E. Löffler (Eds). Second edition. London and New York, Routledge Taylor & Francis Group, 2009.

20. Kovbasyuk Yu.V., Voitovych R.V., Teleshun S.O. *Profili Profesiinoi Kompetentnosti Posadovykh Osib Orhaniv Derzhavnoi Vlady* [Profiles of Professional Competence of Officials of Public Authorities]. Yu.V. Kovbasyuk, R.V. Voitovych (Eds.). Kyiv, NAPA, 2015 [in Ukrainian].

21. *Publichne Upravlinnya ta Administruvannya v Umovakh Informatsiinoho Suspil'stva: Vitchyznyanyi i Zarubizhnyi Dosvid* [Public Management and Administration under Conditions of the Information Society: Domestic and Foreign Experience]. S. Chernov et al (Eds.). Zaporizhzhya, ZSEA, 2016 [in Ukrainian].

Статья поступила в редакцию 20 июня 2018 г.  
The article was received by the Editorial staff on June 20, 2018.