ЗелінськийСергійЕдуардовичдиректорДНЗЦентрперепідготовкитапідвищеннякваліфікаціїпрацівниківорганівдержавноївладиорганівмісцевогосамоврядуваннядержавнихпідприємствустановтаорганізаційКіровоградськоїобласноїдержавноїадміністраціїТеоретикометодологічнізасадикомплексногооцінюваннядержавнихслужбовцівтаїхслужбовоїдіяльностівУкраїнідержавнаслужбаСпецрадаДуНаціональнійакадеміїдержавногоуправлінняприПрезидентовіУкраїни

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ

ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

ЗЕЛІНСЬКИИ Сергій Едуардович

УДК 35.082.4

**ДИСЕРТАЦІЯ**

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ЇХ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

1. 03 - державна служба

**(Шифр і назва наукової спеціальності)**

«Державне управління»

**(Галузь знань)**

Подається на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело С. Е. Зелінський

Науковий консультант - Тертичка Валерій Володимирович, доктор наук з державного управління, професор

**Київ - 2019**

**ЗМІСТ**

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ 21

[ВСТУП 24](#bookmark5)

РОЗДІЛ I. ПІДХОДИ І ТЕНДЕНЦІЇ ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ЇХ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 39

1. Еволюція підходів до управління людськими ресурсами в Україні

у ХХ-ХХ! ст 39

1. [Стан якісного складу персоналу сфери публічного управління та визначення проблем кадрової політики в цій сфері 49](#bookmark6)
2. Особливості підходів і моделей оцінювання державних службовців

[у різних державах 57](#bookmark8)

1. Підходи і принципи оцінювання персоналу в постбюракратичній

моделі публічного управління 71

[Висновки до розділу 1 84](#bookmark11)

РОЗДІЛ II. ОБҐРУНТУВАННЯ ПІДХОДУ ДО КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ 87

1. Дослідження особливостей формування оцінки державних службовців

та їх службової діяльності 87

1. [Аналіз існуючих методів оцінювання персоналу та обґрунтування вибору комплексного оцінювання 102](#bookmark12)
2. Удосконалення моделі оцінювання служби управління персоналом

та її адаптація для органів влади в Україні 119

[Висновки до розділу 2 130](#bookmark14)

РОЗДІЛ III. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТЕЙ ТА КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ 133

* 1. Метод визначення оцінки кваліфікаційно-освітнього рівня державного службовця 133
  2. [Визначення особистісно-компетентнісних якостей державних службовців і формування оцінок психологічних властивостей та інтелекту... 149](#bookmark15)
  3. [Використання компетентнісного підходу як дієвого інструменту оцінювання державних службовців 191](#bookmark21)
  4. Визначення професійних та суспільно-особистісних компетентностей державних службовців та способи їх оцінювання 203
  5. [Формування набору управлінських компетентностей та методологічний інструментарій їх оцінювання 242](#bookmark22)
  6. Особливості типізації мотиваційних компетентностей державних

службовців та розрахунок їх оцінок 257

[Висновки до розділу 3 269](#bookmark24)

РОЗДІЛ IV. МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ 272

1. Важливість і необхідність визначення показників результативності

та ефективності для органів влади 272

1. [Використання KPI як базового інструменту формування оцінки службової діяльності 290](#bookmark25)
2. Адаптація методу KPI для оцінювання результативності

та ефективності діяльності державних службовців 297

[Висновки до розділу 4 314](#bookmark27)

РОЗДІЛ V. МОЖЛИВОСТІ ПРАКТИЧНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ 317

1. Питання правового забезпечення процедури тестування державних службовців в Україні 317
2. [Особливості комп’ютерного тестування та використання необхідних технічних і програмних засобів 325](#bookmark28)
3. Центри оцінювання і тестування як нова інституція формування

належного кадрового забезпечення органів влади 334

[Висновки до розділу 5 344](#bookmark30)

ВИСНОВКИ 347

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 355

ДОДАТКИ 411

**ВСТУП**

**Актуальність теми**. У багатьох державах світу актуальною є потреба у висококваліфікованому персоналі для сфери публічного управління, адже від сумлінної та ефективної роботи державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування залежать якість прийнятих управлінських рішень, ефективність діяльності органів влади, процвітання держави в цілому і, як наслідок, високий добробут громадян. Тому різні підходи та практики оцінювання державних службовців і результатів їх діяльності займають центральне місце в системі публічного управління та адміністрування. Особливо це актуально для України, де існують серйозні проблеми, пов’язані з державною службою. Про це свідчать низькі місця України в різних міжнародних індексах і рейтингах, які певною мірою є відображенням низької оцінки загального стану вітчизняної державної служби. Крім того, рівень довіри українців до різних органів влади і державних установ досить низький, що підтверджується результатами соціологічних досліджень, які проводилися впродовж останніх 10-15 років.

Аналіз рейтингових показників міжнародних індексів і результатів соціологічних досліджень показує, що система державної служби України потребує подальшого вдосконалення в контексті підвищення ефективності, результативності та якості діяльності як системи в цілому, так і її елементів, компонентів, підсистем. Стосовно державної служби такими елементами і компонентами є державні службовці, органи влади та державні установи. Діяльність державних службовців має бути оцінена за певними показниками і критеріями, а це потребує звернення до індивідуальності й особистості кожного державного службовця. Водночас оцінювання результатів службової діяльності державних службовців тісно пов’язане з показниками результативності діяльності органів влади та установ, де вони працюють і здійснюють владні повноваження.

Нерозвиненість механізмів та інструментів об’єктивного і прозорого оцінювання державних службовців в Україні перешкоджає впровадженню

системи ефективних призначень та справедливої винагороди за результатами діяльності, а також не дає змоги забезпечити просування по службі найбільш підготовленим, перспективним, активним і результативним державним службовцям. При цьому кількість кандидатів на заміщення вакантних посад є невиправдано низькою, обмеженою, а процес відбору має суб’єктивний характер. Також слід зазначити, що атестація як один з інструментів оцінювання діяльності державних службовців сьогодні вже не використовується, а результати щорічних та спеціальних оцінювань не відображають реальної ситуації в системі управління персоналом органів влади та державних установ.

Як показав аналіз публікацій, в науковій літературі досліджується широкий комплекс питань і проблем оцінювання персоналу як у цілому, так і у сфері публічного управління зокрема. Так, важливе значення для висвітлення теоретичних питань сфери публічного управління та адміністрування, персоналу на державній службі, розвитку інституту державної служби мають наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів: В.Авер’янова [3],

Г.Атаманчука [22], В.Бакуменка [29], О.Бахтаірова [35], Х.Бєкова [36-37], Л.Берестової [39], М.Білинської [101], Д.Босарта [48], Л.Вагіної [73], Т.Василевської, К.Ващенка [100-101], Б.Гаєвського [348], М.Даніліної [96],

А.Даунса [59], К.Деммке [48], Л.Джуелла [107], І.Дроздова [111], Дубенко [116; 305; 476], В.Жильцова [125], Г.Зайцева [129], С.Кісєльова [215], В.Князєва [220], В.Куйбіди [245], В.Лугового [101], Т.Мотренка [355], О.Ноздрачова [308], Н.Нижник [304], О.Оболенського [101], О.Оболонського [319], Д.Осборна [545], Н.Плахотнюк [476], Т.Пахомової, Ю.Полянського [349-350], Л.Прудиус, А.Рачинського [101; 399], В.Ребкала [348], С.Серьогіна [101; 206],

А.Сіцінського, В.Тертички [350], В.Толочки [445], О.Турчинова [89; 450], М.Халікова [470], В.Цвєткова [476], В.Черепанова [481] та ін.

Аналіз опублікованих робіт свідчить про те, що питання оцінки персоналу підприємств і установ досліджувалася багатьма вченими, в їх числі: Є.Акімова [11], О.Аксьонова [12], М.Армстронг [20], О.Ахалая [23], Т.Базаров [27-28; 456],

О.Балашов [30], І.Бізюкова [41-42], Дж.Бойєтт [43], О.Борисова [47], В.Вєснін [61], Д.Гоулман [87], Н.Грачьов [90], В.Данюк [97], В.Дятлов [447], О.Єгоршин [118-119], Г.Зайцев [129], П.Журавльов [126], СІванова [191-192], О.Кібанов [459-460], Н.Корнеліус [233], О.Ліфшиц [261], Д.Мякушин [296-297], І.Новосельська [307], В.Олуйко [323], Є.Охотський [327], Л.Пашко [336-338], Г.Попов [229], Г.Реймаров [401], Р.Роу [553-555], Г.Саймон [411], Д.Салгадо [557], В.Травін [447], О.Фаллер [463], В.Федоренко [464], С.Шекшня [491] та ін.

Особливий інтерес у контексті дисертаційного дослідження становлять наукові розробки вітчизняних і зарубіжних науковців, у яких аналізуються проблеми оцінювання й управління людськими ресурсами в розрізі різних компетентностей. Так, теоретичні та методологічні аспекти оцінювання управлінців (менеджерів) закладені в роботах всесвітньо відомих вчених:

І.Адізеса [7], Р.Блейка [60; 249], К.Бланашара [60], К.Вілсона [486], М.Вудкока [69], П.Друкера [113], Дж.Моутона [60; 249], М.Мескона [283], Р.Фішера [60],

1. Файоля [60], Д.Френсіса [69], Г.Юкла [527], а також в публікаціях П.Бєспалова [40], А.Гаджиєва [73], A.Деркача [104-105], Є.Жарікова [429], А.Журавльова,
2. Курганова [443], Л.Левковича [253], Б.Литвака [260], В.Мартиненка [230]. Дослідження різних видів компетентності активно проводились багатьма авторами, серед яких: Р.Бояціс [516], А.Вербицький [59], В.Горб [81], А.Деркач [105], Е.Зеєр, І.Зімняя [184-185], О.Ларіонова [59], О.Огурцов [312],

Л.Пономарьов [352], Дж.Равен [395], Є.Сартакова [413], Л.Спенсер [430], Ю.Татур [437], А.Хуторськой [473-475], В.Шепель [493] та ін.

Питання мотивації розглянуто в класичних наукових працях: Д.Аткінсона [514], Ф.Герцберга [534], Б.Вайнера [566], В.Врума [534], Д.Мак-Клелланда

[272], А.Маслоу [534], П.Мартіна [406], Ш.Річі [406], Г.Таллока [563],

Х.Хекхаузена [529], а також в практичних дослідженнях К.Гуцола [95],

В.Герчікова [77], Є.Іл’іна [195-196], С.Кавєріна [205], А.Колота [224],

Д.Малковича [273], М.Магомед-Емінова [269], І.Мішурової [294], Н.Самоукіної [412], І.Сєніна [419], С.Соловйова [427], М.Хижняка [471] та ін.

Ефективність діяльності персоналу досліджувалися в наукових розробках: Ф.Алескерова [16], Д.Баснака [33], К.Вайс [54], М.Волгіна [65], Л.Вороніної [67],

Н.Гавкалової [72], Є.Грішіної [92], В.Діневіча [108], Є.Катульського [211-212], Л.Качаліної [213], М.Кліща [218], К.Коб'єлла [221], В.Козбаненко [85],

В.Колпакова [225], М.Мурашка [295], Г.Нікіфорова [392], Ф.Русінова [282], М.Хільба [472] та ін.

Дослідження показали, що у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях щодо питань оцінювання державних службовців превалює фрагментарний підхід, а особливо це стосується практики впровадження оцінювання в органах влади. В той же час імплементація комплексного оцінювання має забезпечити отримання кількісних, об’єктивних, прозорих, зрозумілих, справедливих, неупереджених, точних оцінок державних службовців та результатів їх службової діяльності. Незважаючи на постійно зростаючий інтерес до питань оцінювання державних службовців, існуючі методики оцінювання є вузько спрямованими або досить складними, що в кінцевому результаті знижує ефективність і корисність їх використання. Крім того, спостерігається слабка інтеграція наявного методологічного забезпечення оцінювання персоналу в сферу державного управління в Україні.

Отже, тема дисертаційного дослідження є актуальною з огляду на те, що:

* Україна займає низькі місця в міжнародних рейтингах, в яких оцінюється конкурентоспроможність держав і стан публічного управління, зокрема в категорії “Інституції”, а також має негативні результати соціологічних досліджень щодо довіри і задоволеності громадян діяльністю органів влади всіх рівнів (за останніми даними, загальний рівень недовіри становить 87%);
* нерозвиненість інструментів об’єктивного і прозорого оцінювання державних службовців та їх службової діяльності не дає змоги сформувати ефективну державну службу;
* відсутні уніфіковані стандарти компетентностей у сфері державної служби, а кваліфікаційні вимоги не визначаються на основі єдиної моделі оцінювання державних службовців та їх службової діяльності;
* існуючі методики оцінювання є складними або досить поверхневими, що обмежує можливості їх широкого практичного застосування;
* підходи, за якими формуються результати атестацій, щорічних та спеціальних оцінювань, уже давно не відображають реальної ситуації в управлінні персоналом органів влади;
* застосування нового підходу (відповідно до Закону України “Про державну службу” від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII) до щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців не забезпечило його об’єктивність і не усунуло формалізм;
* відсутні практичні інструменти для оцінювання служб управління персоналом органів влади, що не дає змоги дістати уявлення про загальний стан і рівень кадрового менеджменту та визначити напрями вдосконалення роботи;
* не визначені ключові показники ефективності (KPI) для органів влади, через які можливе формування показників оцінювання діяльності державних службовців;
* відсутня інформаційно-аналітична система управління людськими ресурсами, що перешкоджає належному моніторингу реалізації політики та законодавства у сфері державної служби і збереженню різноманітної інформації про державних службовців та їх оцінки;
* не сформована система підготовки та підвищення кваліфікації фахівців з оцінювання в системі державної служби.

**Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження проводилось в межах комплексного наукового проекту Національної академії державного управління при Президентові України (далі - Національна академія) “Державне управління та місцеве самоврядування” і пов’язане з темами науково-дослідних робіт Інституту проблем державного управління та місцевого самоврядування Національної академії за темою “Теоретико-методологічні та практичні аспекти державної кадрової політики в Україні” (ДР №0113U002450) та кафедри суспільного розвитку і суспільно-владних відносин Національної академії за темою “Дослідження державних політик: методологія, процедури та європейські практики” (ДР №0117U002864), у ході виконання яких автором було визначено сучасні напрями професійного розвитку персоналу сфери державної служби і органів місцевого самоврядування; запропоновано удосконалену модель оцінювання діяльності служб управління персоналом в органах влади в Україні; обґрунтовано засади комплексного оцінювання державних службовців; визначено термінологію оцінювання персоналу.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності, а також розробка рекомендацій органам влади щодо практичного впровадження розробленого методологічного забезпечення комплексного оцінювання.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання:*

* розглянути еволюцію підходів до управління людськими ресурсами в Україні та проаналізувати нормативно-правову базу щодо управління персоналом сфери публічного управління;
* з’ясувати причини недоліків і проблем державної кадрової політики у сфері публічного управління;
* проаналізувати принципи оцінювання державних службовців у постбюрократичній моделі управління в різних державах та запропонувати підходи щодо формування нової парадигми кадрової політики в Україні;
* удосконалити модель оцінювання діяльності служб управління персоналом в органах влади в Україні;
* дослідити ставлення державних службовців до діючих процедур оцінювання та обґрунтувати доцільність використання моделі комплексного оцінювання у сфері державної служби;
* розробити методологію комплексного оцінювання, яка б враховувала освітній і кваліфікаційний рівні, компетентності та якості державних службовців і результати їх службової діяльності;
* проаналізувати можливість використання різних показників результативності та ефективності для оцінювання діяльності органів влади та адаптувати метод оцінювання на основі ключових показників ефективності (KPI) для визначення показників результативності службової діяльності державних службовців з урахуванням громадської оцінки;
* довести важливість застосування комп’ютерного тестування для визначення якостей і компетентностей державних службовців та сформувати відповідні набори тестів для їх оцінювання під час конкурсного відбору на посади державної служби;
* обґрунтувати необхідність створення центрів оцінювання і тестування з відповідним програмним забезпечення, що сприятиме суттєвому зниженню рівня корупції при конкурсному відборі претендентів на вакантні посади органів влади та кар’єрному просуванню державних службовців;
* підготувати рекомендації органам влади щодо впровадження розробленого методичного забезпечення комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності.

**Об’ єкт дослідження** - управління персоналом в системі державної служби.

**Предмет дослідження** - теоретико-методологічні засади оцінювання державних службовців та їх службової діяльності.

**Методи дослідження**. Використання міждисциплінарного підходу із залученням праць з права, менеджменту, соціології, психології, етики, економіки тощо дало змогу здійснити поглиблений і детальний аналіз управління персоналом державної служби в сучасних умовах розвитку держави. Досягнення, мета і вирішення завдань дисертаційного дослідження було здійснено завдяки комплексному і системному підходам, а також використанню загальнонаукових (аналогія, аналіз і синтез, абстрагування і конкретизація, індукція і дедукція) та спеціальних методів. Зокрема:

* структурно-логічний аналіз дав змогу побудувати логіку і структуру дослідження, а також визначити складові оцінок державного службовця та його службової діяльності;
* завдяки структурно-функціональному методу розкрито основні характеристики системи оцінювання у сфері державної служби, причинно- наслідкові зв’язки і тенденції процесу реформування публічного управління;
* порівняльно-правовий метод та метод контент-аналізу забезпечили можливість зіставлення норм вітчизняного і зарубіжного законодавства щодо оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в різних адміністративних системах;
* за допомогою компаративного аналізу здійснено порівняння підходів щодо оцінювання персоналу, виявлено специфіку оцінювання державних службовців та аргументовано можливості застосування цих підходів у вітчизняній практиці;
* абстрактно-логічний метод дав змогу сформулювати дефініції окремих понять та висновки;
* завдяки графічному методу наочно представлено статистичні дані і схематично побудовано зв’язки елементів методології комплексного оцінювання;
* кваліметричний метод забезпечив можливість формалізації оцінок з урахуванням визначених вагових коефіцієнтів;
* за допомогою соціологічних опитувань з’ясовано думку спеціалістів і керівників органів влади та їх структурних підрозділів у Кіровоградській області і в Україні щодо важливості складових оцінки державних службовців та їх службової діяльності;
* метод математичного аналізу забезпечив комплексування (інтеграцію) оцінок за результатами тестування якостей і компетентностей державних службовців та складових оцінки їх кваліфікаційно-освітнього рівня;
* використання методу експертної оцінки дало змогу визначити показники, що описують складові оцінок державних службовців;
* завдяки методу ранжування емпіричних даних і рейтингових оцінок визначено відповідності отриманих оцінок державних службовців фактичному стану системи оцінювання;
* моделювання забезпечило формування структурних, концептуальних і функціональних моделей оцінювання державних службовців та їх службової діяльності, а також оцінювання служб управління персоналом органів влади;
* прогностичний та рекомендаційний аналіз дали змогу підготувати рекомендації щодо подальшого використання результатів і висновків дисертаційного дослідження.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в тому, що в дисертації:

*уперше:*

* обґрунтовано підхід щодо комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності, який базується на формуванні кількісних оцінок кваліфікаційно-освітнього рівня, особистісно-компетентнісних якостей та результатів діяльності з відповідними ваговими коефіцієнтами, визначеними на основі кваліметричного методу та опитувань різних категорій державних службовців, що дає змогу створити прозору, справедливу й об’єктивну систему оцінювання в державній службі України;
* розроблено метод оцінювання кваліфікаційно-освітнього рівня державних службовців, що дає змогу сформувати 12 оцінок, в яких за інформацією з документів, дипломів, свідоцтв, сертифікатів оцінюється рівень освіти, наявність наукових ступенів, звань, наукових праць, загальний стаж, стаж державної служби, знання іноземної мови, підвищення кваліфікації, професійна перспективність, що є підставою для того, щоб взяти до уваги заслуги державних службовців і претендентів для подальшого об’єктивного врахування під час конкурсної процедури і відбору на посади державної служби;
* розроблено модель визначення оцінки закладів вищої освіти (ЗВО) за даними міжнародних та вітчизняних рейтингів і систем оцінювання, що дає змогу на основі рейтингової оцінки ЗВО і середнього балу диплома отримати оцінки базової та додаткової освіти державних службовців і претендентів на посади державної служби, які враховуються в оцінці їх кваліфікаційно- освітнього рівня;
* обґрунтовано необхідність і важливість застосування noname-відбору на посади державної служби, який за наявності сформованої бази (депозитарію) персоналу державної служби та оцінок державних службовців дасть змогу автоматично відбирати до співбесіди рейтингових (за сумою оцінок кваліфікаційно-освітнього рівня та особистісно-компетентнісних якостей) кандидатів без прізвищ та виставляти конкурсною комісією оцінку, яка враховується в загальній оцінці кожного претендента;

*удосконалено:*

* підхід щодо оцінювання державних службовців за допомогою набору тестів для виявлення їх особистісно-компетентнісних якостей, до яких віднесено інтелект, психологічні властивості, суспільно-особистісні, управлінські, мотиваційні компетентності та визначено їх складові;
* складові оцінки діяльності служби управління персоналом органів влади, що дає змогу оцінити такі напрями діяльності вказаної служби: підбір персоналу; укомплектованість штату; плинність персоналу; професіоналізація персоналу; рівень корумпованості; задоволеність державних службовців роботою; використання інформаційних технологій;
* модель оцінювання результатів діяльності державного службовця, в якій розраховуються показники результативності (кількість, якість, строк (своєчасність), вартість) і показники ефективності, що враховують можливості для досягнення результатів органу влади через “результат-рольову матрицю”;
* типізацію мотиваційних компетентностей державних службовців, зокрема визначено 9 типів мотивації, які оцінюються за допомогою різних тестових методик;

*набули подальшого розвитку:*

* понятійно-категорійний апарат теорії державного управління та оцінювання державних службовців, зокрема уточнено поняття: “комплексність”; “оцінювання”; “оцінка”; “кваліфікаційно-освітній рівень”; “компетентності”; “особистісно-компетентнісні якості”; “меритократія”; “мотиваційні компетентності”; “театральна модель”; “центр оцінювання і тестування”; “громадська оцінка”; “noname-відбір”;
* можливості управління персоналом державних органів на основі інтеграції моделі заслуг (меритократії) і “театральної моделі”, що підвищує ефективність діяльності державних службовців і має принципово змінити існуючу парадигму кадрової політики в державному управлінні;
* визначення професійних компетентностей державних службовців, які охоплюють знання законодавства, державної мови, інформаційно- комунікаційних технологій (ІКТ), документообігу і діловодства, етикету, спеціального законодавства;
* визначення компетентностей державних службовців за допомогою набору поширених тестових методик, які мають бути впроваджені у комп’ютерному форматі для отримання їх уніфікованих оцінок за шкалою статичних і динамічних стенів від одиниці до дев’яти;
* можливість використання громадської оцінки під час оцінювання результатів діяльності державних службовців, зокрема тих, які надають адміністративні та соціальні послуги, а також керівників органів влади;
* пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правових актів, зокрема внесення змін, які регламентують і забезпечують створення та організацію діяльності центрів оцінювання і тестування (ЦОТ) державних службовців і кандидатів на посади державної служби.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні напрямів методологічних засад комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності, яке може бути використано:

* у Верховній Раді України з метою удосконалення законодавчої бази, зокрема законів України “Про державну службу” і “Про службу в органах місцевого самоврядування” у частині процедур оцінювання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
* в Національному агентстві України з питань державної служби (НАДС) при розробці нормативно-правових актів щодо комп’ютерного тестування претендентів на посади державної служби та при створенні системи ЦОТ;
* в практичній діяльності служб управління персоналом (СУП) органів влади і державних установ;
* в навчальному процесі та підвищенні кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
* при розробці технічного завдання модуля оцінювання в інформаційно- аналітичній системі управління персоналом державної служби.

Основні результати дисертаційної роботи використані:

* Національним агентством України з питань державної служби при розробці нормативно-правових актів щодо щорічного оцінювання державних службовців, зокрема постанов Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 №640 і від 22.07.2016 №448 та навчань працівників служб управління персоналом органів влади (довідка про впровадження від 17 травня 2018 року №3692/07-18);
* Департаментом економічного розвитку і торгівлі Кіровоградської обласної державної адміністрації під час створення автоматизованої системи «Оцінка результатів діяльності райдержадміністрацій і міськвиконкомів Кіровоградської області» (довідка про впровадження від 17 листопада 2016 року №33/02.2/17);
* Державним фондом регіонального розвитку Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України при розробці автоматизованої системи регіональними управління проектами соціально-економічного розвитку, оцінки їх ефективності та моніторингу використання коштів державного бюджету (довідка про впровадження від 17 листопада 2016 року №199/04-67);
* Центром перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ і організацій Кіровоградської обласної державної адміністрації під час розробки системи електронного тестування знань державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (акт про впровадження від 28 листопада 2016 року);

- в навчальному процесі, тренінгах та круглих столах, зокрема в модулях навчальних дисциплін і програм Харківського національного економічного університету ім. С.Кузнеця (довідка про впровадження від 28 листопада 2016 року №16/86-11-345); Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України (акт від 24 квітня 2018 року №23-11/188-1); Чорноморського національного університету ім. П.Могили (акт про впровадження від 11 листопада 2016 року); Херсонського національного технічного університету (довідка про впровадження від 06 грудня 2016 року №86/210); Класичного приватного університету (довідка про впровадження від 01 грудня 2016 року №154-01-12).

**Особистий внесок здобувача**. Наукові положення, висновки й рекомендації, які виносяться на захист, розроблено автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використано лише ті результати дослідження та ідеї, що належать особисто автору.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати досліджень оприлюднено й обговорено на: міжнародному семінарі “ІКТ в побудові ефективної системи менеджменту персоналу на державній службі” (Київ, 2012); II-му соціально-економічному форумі “Інформаційне суспільство і влада” (Кіровоград, 2013); I-й щорічній науково-освітній виставці “Публічне управління - XXI” (Харків, 2014); круглому столі за міжнародною участю “Новітні стратегії реформування державної служби в умовах європейської інтеграції” (Київ, 2014); VII щорічних Рішельєвських читаннях “Управління людськими ресурсами на державній службі. Нові підходи та технології” (Одеса, 2015); I міжнародній науково-практичній конференції “Наукові пошуки у III тисячолітті: соціальний, правовий, економічний та гуманітарний вимір” (Кіровоград, 2016); щорічній науково-практичній конференції за міжнародною участю “День інформаційного суспільства - 2016” (Київ, 2016); літній школі за

участю європейських експертів “Підвищення ефективності діяльності центрів підвищення кваліфікації державних службовців у контексті реформ державного управління” (Одеса, 2016); Всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародною участю “Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід” (Одеса, 2016); щорічній науково-практичній конференції за міжнародною участю “Розвиток професійних компетентностей державних службовців: комунікативний аспект” (Київ, 2016); науково-практичній конференції молодих вчених за міжнародною участю “Публічне управління та адміністрування: розвиток і впровадження” (Київ, 2016); V всеукраїнській науково-практичній конференції “Актуальні правові та гуманітарно-економічні проблеми в період реформування демократичного суспільства” (Кропивницький, 2016); Всеукраїнській науково- практичній конференції за міжнародною участю “Кадрова політика у сфері охорони здоров'я в умовах загроз національній безпеці України” (Київ, 2017); круглому столі “Державна служба в Україні: шляхи реформування” (Київ, 2017); II міжнародній науково-практичній конференції “Наукові пошуки у III тисячолітті: соціальний, правовий, економічний та гуманітарний вимір” (Кропивницький, 2017); XIII міжнародній науково-практичній конференції “Державне регулювання економіки та підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання” (Мінськ, 2017); щорічній Всеукраїнській науково- практичній конференції за міжнародною участю “Публічне управління: ціннісні орієнтири, стандарти якості та оцінка ефективності” (Київ, 2017); науково- практичній конференції “Кіровоградщина - 2025: пріоритети і можливості розвитку” (Кропивницький, 2017); науково-практичній конференції за міжнародною участю “Національні цінності й національні інтереси в системі публічного управління” (Київ, 2017); ІІІ міжнародній науково-практичній конференції “Наукові пошуки у ІІІ тисячолітті: соціальний, правовий,

економічний та гуманітарний виміри“ (Кропивницький, 2018).

**Публікації**. За темою дисертації опубліковано 58 наукових праць, зокрема: 2 монографії (1 одноосібна); 15 статей у наукових фахових виданнях України з

державного управління; 12 - у зарубіжних наукових виданнях за напрямом, з якого підготовлено дисертацію; 16 тез матеріалів конференцій та круглих столів; 5 навчальних і практичних посібників (з них 2 - у зарубіжних виданнях); 8 - в інших виданнях.

**Структура та обсяг дисертації**. Дисертаційне дослідження складається зі вступу, 5 розділів, висновків, списку використаних джерел, 6 додатків. Загальний обсяг дисертації складає 444 сторінки, обсяг основного тексту - 331 сторінка. Робота містить 11 рисунків, 80 таблиць. У списку використаних джерел 567 найменувань, з яких іноземних - 54.

ВИСНОВКИ

У процесі дисертаційного дослідження отримано нові результати, які розв’язують важливу проблему об’єктивного, прозорого та справедливого відбору кандидатів на посади державної служби і розстановку персоналу в органах влади за допомогою сформованої оцінки державних службовців та їх службової діяльності, що досягається завдяки обґрунтуванню теоретико- методологічних засад комплексного оцінювання й практичного впровадження розробленого методичного забезпечення. На підставі отриманих наукових, теоретичних положень та практичних результатів сформульовано такі висновки.

1. Проаналізовано підходи до кадрової політики і управління людськими ресурсами та встановлено, що Україна як держава отримала у спадок радянську систему управління кадрами, для якої: політичним пріоритетам завжди віддавалася перевага; визначальним фактором є посада, а не реальні результати діяльності; характерною є малоефективна бюрократична модель управління. За роки незалежності в системі управління персоналом у державних органах влади не відбулося кардинальних змін: прийняті концепції, стратегії та нормативно- правові акти залишалися недієвими, а питання розвитку людського потенціалу в основному має віртуальний та постановчий характер. Необхідно констатувати, що сьогодні в Україні склалися несприятливі умови щодо збереження та відтворення людських ресурсів і трудового потенціалу. Це, насамперед, часті кризові соціально-економічні умови; проблеми, пов’язані із забезпеченням гарантованого конституційного права громадян на працю; масова міграція в інші держави; старіння населення і тотальна бідність; незатребуваність за нинішньої організаційно-кадрової моделі державного управління знань та інтелекту, сучасних перспективних способів їх застосування в різних сферах; низький рівень інвестування в освіту.
2. З’ясовано причини недоліків і проблем кадрової політики у сфері державного управління, які полягають ось у чому: недотриманні принципів прийняття на державну службу на основі здобутків і заслуг; відсутності відкритості та прозорості в діяльності державних службовців; незастосовуванні сучасних інструментів управління людськими ресурсами; незбалансованості системи оплати праці; відносно високій плинності кадрів на державній службі; нестачі на керівних та інших посадах державної служби висококваліфікованих кадрів; відносно високому рівні корупції в системі державної служби; гендерному дисбалансі; досить низькій нормі керованості (масштабі управління), яка для органів виконавчої влади перебуває в діапазоні від 1:2,19 до 1:2,33, а для органів місцевого самоврядування - від 1:1,26 до 1:1,52 (а мала б бути 1:4). Це все викликає певну недовіру населення до різних інститутів влади, про що свідчать дані різних соціологічних опитувань з 2011 по 2018 р. Наприклад, за даними дослідження Центру Разумкова, у 2017 р. недовіру до державного апарату (чиновників) висловили 87% респондентів.
3. Розглянуто можливості різних адміністративних систем щодо принципів оцінювання державних службовців у постбюрократичній моделі управління та визначено, що Україні важливо переходити від моделі державного адміністрування до державного менеджменту, від бюрократичної організації до сервісної держави. Аналіз систем оцінювання державних службовців у європейських і азіатських державах показав, що для України актуальним є питання щодо вибору із парадигм кадрової політики: “правильна людина на правильному місці” і “театральна модель”. У той час, як парадигма “правильна людина на правильному місці” сконцентрована на створенні умов для високої продуктивності шляхом заповнення вакансій кваліфікованими державними службовцями, “театральна модель” орієнтована на розвиток компетентностей та формування продуктивності з акцентуванням уваги на взаємозв’язку між підбором, навчанням на практиці й управлінням.
4. Удосконалено модель оцінювання діяльності СУП органів влади, яка включає розрахунок складових оцінок за такими напрямами: підбір персоналу (конкурс; якісний склад); укомплектованість штату (вакансії; хвороба); плинність персоналу (керівники; спеціалісти; середній стаж); професіоналізація персоналу (підвищення кваліфікації; стажування; магістратура державного управління (публічного управління та адміністрування)); рівень корумпованості (засуджені за корупційні дії; притягнуті до відповідальності); задоволеність державних службовців роботою (задоволеність кар’єрним зростанням; мотивацією та умовами праці); використання інформаційних технологій (доступність сайта; електронний документообіг; електронні послуги).
5. За результатами досліджень визначено, що серед респондентів існуючі процедури оцінювання державних службовців вважають об’єктивними лише 36% керівників і близько половини спеціалістів. Понад 2/3 респондентів обох категорій недостатньо вірять в об’єктивність щорічної оцінки, а 14% взагалі в неї не вірять. Менше від третини (28%) вважає, що в разі проведення щорічного оцінювання державних службовців зникне формалізм. З тим, що визначені показники діяльності будуть повністю відображати ефективність і результативність роботи державних службовців, погоджуються тільки 16% респондентів, а 27% вважають, що ці показники не будуть їх відображати взагалі, 57% - що будуть відображати тільки частково. Те, що результати щорічної оцінки державних службовців будуть повністю справедливими, вважає 28% опитаних (11% вважає, що вони не будуть справедливими, 61% - що будуть частково справедливими), повністю об’єктивними - 25% (14% вважає, що вони не будуть об’єктивними, 61% - що будуть частково об’єктивними), а 63% вважають, що щорічна оцінка ніяк не вплине на якість діяльності державних службовців. Обґрунтовано, що методологія комплексного оцінювання державних службовців та їхньої службової діяльності забезпечить об’єктивні, прозорі, кількісні оцінки, що може бути досягнуто використанням комп’ютерного тестування, яке має здійснюватися за допомогою автоматизованої інформаційно-аналітичної системи управління персоналом державної служби.
6. Доведено, що загальна оцінка державного службовця має складатися з оцінок: кваліфікаційно-освітнього рівня; особистісно-компетентнісних якостей; результатів службової діяльності (з урахуванням вагових коефіцієнтів, значення яких залежить від кадрових ситуацій). Для спрощення та уніфікації оцінок різних якостей і компетентностей державних службовців та результатів їх діяльності обрано шкалу стенів від одиниці до дев’яти, до якої мають зводитися всі оцінки: як ті, що отримані з різних документів державних службовців, так і оцінки комп’ютерного тестування та результатів службової діяльності. При цьому визначено особливості використання статичних і динамічних стенів. Розроблено метод оцінювання кваліфікаційно-освітнього рівня державного службовця, складовими оцінки якою є розраховані кількісні оцінки: базової (основної) вищої освіти; другої (третьої) вищої освіти; знання іноземної мови; закінчення магістратури за спеціальністю “Державне управління” або “Публічне управління та адміністрування”; наявності наукового ступеня кандидата (доктора) наук; наявності вченого звання (професор, доцент, СНС, старший дослідник); наявності звання “заслужений”, “народний”, “почесний”; підвищення кваліфікації (професійної компетентності); наявності наукових праць; стажу державної служби; загального стажу роботи; коефіцієнта професійної перспективності. Оцінка рівня освіти державного службовця визначається за значеннями рейтингу ЗВО і середнього балу диплома. Щоб обчислити значення рейтингу ЗВО, в яких здобував вищу освіту державний службовець, розроблено відповідну методику на основі використання даних міжнародних рейтингів (Шанхайський, QS, THE), національних (НСО ВНЗ, ТОП 200 Україна, Компас) та Інтернет-рейтингів (Вебометрікс, 4ICU). Розроблено методику оцінки особистісно-компетентнісних якостей кандидатів на посади державної служби; інтелекту; психологічних властивостей (темпераменту, характеру, типу мислення, креативності, професійної орієнтації, кар’єрної спрямованості, спрямованості особистості, соціотипу, готовності до змін); професійних компетентностей (знання законодавства, державної мови, ІКТ, діловодства, етикету); суспільно-особистісних компетентностей (лідерства, комунікативних і організаторських здібностей, конфліктності, толерантності, емоційного інтелекту, міжособистісних стосунків, суб’єктивного ставлення, стресостійкості); управлінських компетентностей (здібностей бути керівником, форми влади, стилю управління, управлінських навичок і прийняття рішень, менеджерських обмежень і вмінь); мотиваційних компетентностей. Для визначення оцінок інтелекту, психологічних властивостей, суспільно-особистісних, управлінських і мотиваційних компетентностей відібрано тести поширених тестових методик, причому по кількох за одним напрямом, з метою забезпечення надійності результатів за рахунок надлишковості та компенсації можливих неточностей. Для оцінювання професійної компетентності розроблено авторські когнітивні тести “ПРАВТЕСТ”, “ІТТЕСТ”, “УКРТЕСТ”, “ДОКТЕСТ”, “ЕТИКТЕСТ”. Щоб отримати оцінки мотиваційної компетентності державного службовця, визначено 4 тести, з яких сформовано 9 типів мотивації: матеріальний, владний, соціальний, професійний, творчий, самореалізаційний, трудовий, престижний, люмпенізований.
7. Проаналізовано можливості використання різних показників результативності та ефективності для оцінювання діяльності органів влади. Щоб забезпечити прозорість діяльності органів влади і визначити оцінку їх керівників, розроблено онлайнову систему моніторингу діяльності районних державних адміністрацій і міськвиконкомів Кіровоградської області, в якій розраховуються 27 щоквартальних і 64 щорічних показники (http://eco.kr- admin.gov.ua) та формується рейтинг місцевих органів влади. В основу оцінки результатів службової діяльності може бути покладено ключові показники ефективності (KPI), кількість яких для органів влади має бути не більше ніж 25-30, структурних підрозділів - не більше від 10, державних службовців - 3-5. Визначено покроковий алгоритм декомпозиції цілей і формування результатів діяльності державних службовців через 4 узагальнених показники результативності: кількість, якість, строк (своєчасність), вартість

(рентабельність), що дасть змогу створити систему показників ефективності службової діяльності. Адаптовано одну з методик формування KPI для практичного розрахунку оцінки результатів службової діяльності (надання адміністративних послуг). Обґрунтовано необхідність використання громадської оцінки для оцінювання службової діяльності державних службовців, пов’язаної з наданням послуг, і керівників органів влади.

1. Доведено потребу в законодавчому визначенні комп’ютерного тестування як основного методу оцінювання державних службовців, оскільки: тестування - це найбільш об’єктивний метод оцінювання; кожен тест (тестова методика) пройшов стадію розробки та перевірки, тому отримувані дані є статистично перевіреними і математично достовірними. Серед переваг психологічного тестування визначено: отримання більш повної інформації про державного службовця, що полегшує прийняття управлінських рішень; можливість з достовірністю до 70% спрогнозувати його поведінку, а також розробити рекомендації щодо трудової взаємодії з державним службовцем та підібрати для нього індивідуальні мотиватори. Проаналізовано основні переваги комп’ютерного тестування, які полягають в об’єктивності, валідності, справедливості та демократичності, масовості і короткочасності, розкутості і свободі, технологічності і швидкості, економічності. Для проведення тестування державних службовців і кандидатів на посади державної служби розроблено набір тестів і тестових методик: для визначення психологічних властивостей - 20, інтелекту - 6, суспільно-особистісних компетентностей - 25, професійних компетентностей - 6, управлінських компетентностей - 8, мотиваційних компетентностей - 4. Загальна кількість питань у тестах, які пропонуються для тестування державних службовців, становить 3710.
2. Обґрунтовано необхідність створення системи центрів оцінювання і тестування, що організаційно забезпечить проведення тестування як державних службовців, так і кандидатів на посади державної служби. Враховуючи, що оцінки якостей і компетентностей (крім професійних) мають сталий характер і не є динамічними, їх оновлення рекомендовано через 10 років. Оцінки професійних компетентностей, які більш динамічні і мають когнітивний характер, можуть оновлюватися через 3 роки за рішенням відповідних служб управління персоналом. Доведено, що очікуваним результатом створення і функціонування ЦОТ буде суттєве зниження рівня корупції при конкурсному відборі на вакантні посади органів влади та просуванні по службі, підвищення довіри громадян до державної служби та забезпечення справедливості й прозорості кадрових призначень в органах влади. Програмне забезпечення зазначених ЦОТ має стати складовою єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи управління персоналом державної служби та уможливити використання методу “прийом на роботу без імені” (noname-відбір).
3. Розроблено практичні рекомендації органам влади України щодо комплексного оцінювання державних службовців та результатів їх службової діяльності, зокрема:

* Верховній Раді України - стосовно вдосконалення законодавчих положень деяких законодавчих актів, зокрема: Закону України “Про державну службу” і законопроекту “Про службу в органах місцевого самоврядування” в частині процедур оцінювання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а саме внесення положень про обов’язкове комп’ютерне тестування їх особистісних властивостей, якостей і компетентностей;
* Кабінету Міністрів України - щодо застосування онлайнової системи моніторингу діяльності місцевих державних адміністрацій і відомств для забезпечення прозорості діяльності органів влади та оцінювання результативності й ефективності їх керівників;
* НАДС - стосовно запровадження розробленої методології комплексного оцінювання під час підготовки нормативно-правових актів щодо комп’ютерного тестування кандидатів на посади державної служби, зокрема розширення набору тестів, які стосуються професійних компетентностей. При створенні ЦОТ державних службовців рекомендовано розглянути розроблені автором проекти документів: “Положення про Центри оцінювання і тестування” та “Правила організації тестування державних службовців і претендентів на вакантні посади органів влади”. Для оцінювання діяльності

СУП органів влади запропоновано використання методики оцінювання за такими напрямами: підбір персоналу; плинність кадрів; професіоналізація персоналу; рівень корумпованості; задоволеність державних службовців роботою; використання інформаційних технологій;

- органам державної влади - щодо використання KPI та розробки “Положення про KPI”, що дасть змогу розробити систему показників ефективності службової діяльності державних службовців за допомогою покрокової методики декомпозиції цілей і визначення результатів завдяки чотирьом узагальненим показникам результативності: кількість, якість, строк (своєчасність), вартість (рентабельність).

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абульханова К. А. Психология и сознание личности (Проблемы методологии, теории и исследования реальной личности). Избранные психологические труды. М. : Московский психолого-социальный институт; Воронеж : НПО “МОДЭК”, 1999. 224 с.
2. Аверина О. Р. Этика и культура управления : учебн. пособие. Хабаровск: ДАГС, 2004. 132 с.
3. Авер’янов В. Б., В. В. Цвєтков, В. М.Шаповал. Державне управління: теорія і практика. НАН України. Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького. К. : Юрінком Інтер, 1998. 431 с.
4. Агарков А. П. Управление качеством : учеб. пособие. М. : Издательско- торговая корпорация “Дашков и К°”, 2007. 218 с.
5. Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы : веб-сайт. URL: <http://kyzmet.gov.kz/kzm/> page/index.html?pageId=14396 (дата звернення: 15.02.2019).
6. Адаир Д. Эффективная мотивация. М.: Эксмо, 2003. 256 с.
7. Адизес И. К. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. 259 с.
8. Айзенк Г. Коэффициент интеллекта. К. : Гранд, 1994. 112 с.
9. Айзенк Г. Новые IQ тесты. М. : ЭКСМО, 2003. 192 с.
10. Айзенк Г. Узнай свой собственный коэффициент интеллекта. Н. Новгород : Ай Кью, 1994. 174 с.
11. Акимова Е. Ю. Проблема имиджа государственных служащих в современном обществе. *Ярославский педагогический вестник.* 2011. № 1. Том II. URL: <http://vestnik.yspu.org/releases/2011_1pp/52.pdf> (дата звернення: 18.02.2019).
12. Аксенова Е. А. Технология конкурсного набора в современном кадровом менеджменте : учебн.-метод. пособие. М. : ИПК РФ, 2002. 111 с.
13. Акционерное общество “Национальный центр по управлению персоналом государственной службы : веб-сайт. URL: <http://www.hrm-gov.kz> (дата зверненя: 23.02.2019).
14. Алексеева Е. А., Выбойщик И. В., Паршукова Л. П. Акцентуация характера : учеб. пособие. Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2002. 47 с.
15. Алескеров Ф. Т., Головщинский К. И., Клименко А. В. Оценки качества государственного управления. М. : ГУ ВШЭ, 2006. 36 с.
16. Алымкулова С. Центр тестирования - шаг к профессиональной

госслужбе : веб-сайт. URL: <http://www.kabar.kg/rus/analytics/full/35105> (дата

звернення: 15.02.2019).

1. Андреев В. Н., Русецкая О. В. О системе непрерывной подготовки, оценки и выдвижения руководящих кадров предприятий. *Управление хозяйственными системами и персоналом в условиях перехода к рынку* : сборн. научных работ. СПб. : СПбУЭФ, 1993. 137 с.
2. Андреева Д. А. Анализ ключевых показателей результативности при оценке эффективности деятельности государственных гражданских служащих. *Проблемы современной экономики.* 2014. № 3 (51). С. 382-385.
3. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология : учеб. для вузов. М. : ЮНИТИ, 1999. 551 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : 8-е изд. СПб. : Питер, 2004. 825 с.
5. Артеменко Н. Ф. Мотивація як чинник підвищення професійної

компетентності та кар’єрного зростання державних службовців. *Теоретичні і прикладні питання державотворення* : зб. наук. пр. 2008. № 2. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-j> ournals/tppd/2008-2/08anfzds.htm/odyframe (дата

звернення: 22.02.2019).

1. Атаманчук Г. В. Государственное управление. Организационно­функциональные вопросы : учеб. пособие. М. : Экономика, 2000. 302 с.
2. Ахалая О. А. Совершенствование процедуры оценки персонала в ключевых кадровых ситуациях : дисс. ... канд. экон. наук : 22.00.03. СПб., 2000. 217 с.
3. Бабінова О. О. Державна регіональна політика і регіональний розвиток: сучасні реалії України та європейський досвід. К. : Фенікс, 2011. 268 с.
4. Бабінова О. О. Критерії оцінки ефективності діяльності органів

місцевого самоврядування: світовий досвід та Україна. *Стратегічні*

*пріоритети.* 2007. № 2(3). С. 73-78.

1. Бажин И. Методика оценки деятельности органов исполнительной власти. *Государственная служба.* 2009. № 1. С. 78-84.
2. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика : учеб. для бакалавров. М. : Юрайт М, 2014. 382 с.
3. Бакулина А. В., Жаринов Ю. Б. Проблемы определения

результативности и эффективности системы менеджмента качества промышленного предприятия: решения и этапы разработки механизмы

проведения расчет. *Ползуновский Альманах.* 2010. № 2. С. 131-134.

1. Бакуменко В. Д., Дзвінчук Д. І., Поважний О. С. Державне

управління : курс лекцій : навч. посіб. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2011. 535 c.

1. Балашов А. И., Котляров И. Д., Санина А. Г. Управление человеческими ресурсами. СПб. : Питер, 2012. 320 с.
2. Барабашев А. Г. Эволюция государственной службы России: итоги десятилетия (2000- 2010). М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. 64 с. (препринт Нац. исслед. ун-т “Высшая школа экономики”; WP8/2013/01).
3. Барциц И. Н., Борщевский Г. А., Магомедов К. О. Современное состояние и тенденции развития государственной гражданской службы в России: аналитический доклад. М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018.136 с.
4. Баснак Д. В. Программно-целевой подход в системе управления государственной службой : автореф. дисс. канд. екон. наук : 08.00.05. М., 2009. 22 с.
5. Батаршев A. B. Темперамент и характер. Психологическая диагностика. М. : Владос-Пресс, 2001. 336 с.