

УДК 35

DOI 10.36030/2310-2837-2(97)-2020-117-128

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ КАТЕГОРІЙ Б ТА В ЯК ОДИН ІЗ ФАКТОРІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ТА ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ

Н. Ю. Подольчак,*Національний університет «Львівська політехніка»***М. К. Хім,***Національний університет «Львівська Політехніка»***Н. В. Цигилик,***Національний університет «Львівська Політехніка»*

Запропоновано низку нововведень для підвищення ефективності системи оцінювання роботи державних службовців України категорій Б та В. За основу взято європейський досвід, враховано реалії українського сьогодення та напрацювання авторів статті. Розроблено вдосконалену комплексну систему оцінювання показників ефективності роботи державних службовців категорій Б та В, що дасть змогу забезпечити максимальну прозорість та неупередженість оцінювання, а також скоротить на 40–50 % витрати часу на його проведення завдяки чітким показникам. Крім того, завдяки цій системі отримані результати стануть вимірюваними, буде створене підґрунтя для проведення оцінювання щодо кар'єрного зростання, що мотивуватиме працівників до професійного та особистісного розвитку дасть змогу мінімізувати гендерну нерівність та уникати будь-якої дискримінації на робочому місці, а також сприятиме формуванню сучасного інституту державного управління, який користуватиметься довірою та повагою громадян. Обґрунтовано, що в майбутньому використання вказаної системи оцінювання дасть змогу повністю автоматизувати процес і забезпечити включення України до рейтингу держав з розрахованим індексом InCiSE.

Ключові слова: ефективність роботи; оцінювання ефективності у державній службі; державний службовець; критерії оцінювання; система оцінювання; професійний і особистісний розвиток.

IMPROVING THE SYSTEM OF PERFORMANCE EVALUATION OF UKRAINIAN'S CIVIL SERVANTS (CATEGORIES B AND C) AS ONE OF THE FACTORS TO IMPROVE THEIR PROFESSIONAL SKILLS AND PERSONAL DEVELOPMENT

N. Yu. Podolchak,*Lviv Polytechnic National University***M. K. Khim,***Lviv Polytechnic National University***N. V. Tsygulyk,***Lviv Polytechnic National University*

Several innovations to improving the effectiveness of the system of performance evaluation of Ukrainian's civil servants' categories B and C were offered. It's based on the European experience, taken into account Ukrainian realities and the results of the author's works of this article. The enhanced integrated assessment system of civil servants categories B and C performance indicator was developed, which would ensure maximum transparency and full impartially and would help reduce clearing on 40–50 % at assessing through clear indicators. Also, she would make the results completely measured, would form the basis for the evaluation for career development, would be a perfect motivation for professional and personal development of staff, would help to minimize gender inequality, to avoid any discrimination in the workplace and would help in the formation modern institution of public administration, what would be command respect and confidence among their citizens.

In the future, using such a system of estimation would fully automate this process and to establish a presence of Ukraine in the ranking of States with computed index InCiSE.

Keywords: work efficiency; evaluation of efficiency in the civil service; civil servant; evaluation criteria; system of evaluation; professional and personal development.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Рівень ефективності функціонування системи державної служби є ключовою перевагою сучасної держави на міжнародній арені. З огляду на це надзвичайно

важливим та актуальним є питання оцінювання ефективності роботи державних службовців. Як показали результати аналізу, здебільшого оцінювання якості роботи кадрів має такі недоліки, як: формалізм, нерозуміння процедури оцінювання, а також неусвідомлення значення цього проце-

© Подольчак Н. Ю., Хім М. К., Цигилик Н. В., 2020

су для професійного та особистісного розвитку персоналу. Отже, неможливо очікувати високого рівня ефективності в його здійсненні. Запропонована нами вдосконалена комплексна система слугуватиме не тільки способом оцінювання ефективності роботи державних службовців категорій Б та В, а й сприятиме розвитку кадрового потенціалу, формуванню потужного і дієздатного апарату державного управління, становленню професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання оцінювання ефективності роботи державних службовців були об'єктом уваги як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Проблему ефективності роботи державної служби досліджували такі зарубіжні науковці, як Е. Ньюмайер (Neumayer, 2002, р. 920–930), І. Льюфлер (Löffler, 2004), В. Ньюгент (Nugent, 2010) та вітчизняні Д. Павлов (2003, с. 217–233), В. Ткачова (2013, с. 30–37), Н. Нижник (2000, с. 6–11), В. Саламатов (2000, с. 82–89), Б. Гаврилишин (2009) та ін. Критерії ефективності і результативності роботи державних службовців вивчали О. Бабінова (2007, с. 73–78), Н. Кліщ (Клищ, 2002), О. Оболенський (Оболенський, Сороко, 2005, с. 321–329), Р. Білик (2001, с. 68–71), С. Кнак (Knack, Kvgler, Manning, 2003, р. 345–364) та ін.

Методики моніторингу та оцінювання ефективності роботи державних службовців запропонували І. Артим (2003, с. 68–75), А. Богородиченко (2002, с. 162–172), С. Зелінський (2016; 2017, с. 145–151), В. Сороко (2012), С. Шевченко (2015, с. 255–265) та ін. Зарубіжний досвід у контексті досліджуваної проблеми вивчали В. Шатун (2014, с. 117–127), Б. Циганков, Н. Біляєв, С. Кузнєцова, В. Смірнова (Беляєв, Кузнєцова, Смирнова, Циганков, 2005) та ін.

Проте специфічність українських умов державотворення, невизначеність і нестабільність політичної ситуації не дають змоги повною мірою перенести західні теорію і досвід на український ґрунт.

У працях вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячених проблемам оцінювання ефективності роботи державних службовців переважає фрагментарний підхід. Упровадження єдиної системи оцінювання сприятиме отриманню точних, об'єктивних та неупереджених оцінок ефективності роботи державних службовців. Незважаючи на досить велику кількість наукових праць з питань оцінювання діяльності державних

службовців, існуючі системи оцінювання є вузькоспрямованими або досить заплутаними, що знижує результативність їх застосування. До того ж сьогодні в Україні спостерігається низький рівень імплементації розробленого методологічно-забезпечення оцінювання державної служби.

Метою статті є розробка комплексної удосконаленої системи оцінювання ефективності роботи працівників державної служби.

Виклад основного матеріалу дослідження. Починаючи з 1 травня 2016 р. – з часу, коли набрав чинності Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII «Про державну службу», робота державних службовців оцінюється щорічно за кінцевими результатами, а не за кількістю часу чи зусиль, витрачених на їх досягнення. Необхідність та порядок оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій Б та В розкриті в таких нормативно-правових актах:

– Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» зі змінами від 23 серпня 2017 р. № 640 (Про затвердження типового порядку, 2017);

– розпорядженнях Кабінету Міністрів України від 11 грудня 2019 р. № 1267 «Про затвердження типових завдань, ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2020 рік» та № 1268 «Про затвердження завдань, ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2020 рік» (Про затвердження типових завдань, ключових показників ефективності, 2019);

– Методичних рекомендаціях щодо визначення результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 29 серпня 2018 р. № 208-18 зі змінами, затвердженими наказом у 2019 р. (Методичні рекомендації, 2018).

Згідно з існуючими методичними рекомендаціями, постановами та розпорядженнями оцінювання ефективності роботи державних службовців слід проводити один раз на рік. Учасниками оцінювання є: державний службовець, керівник, суб'єкт призначення, служба управління персоналом. Причому завдання і ключові показники ефективності для держслужбовців категорій Б

та В рекомендується розробляти з урахуванням форми, вказаної у додатку 7 до Постанови Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 591 (Типовий порядок проведення оцінювання, 2019). При цьому в додатку ці показники не вказані. Їх рекомендується самостійно розробляти керівникам за участі державних службовців, які проходять оцінювання. Служба управління персоналом здійснює організаційну та консультативну роботу під час проведення оцінювання.

Слід зауважити, що державний службовець самостійно заповнює форму за результатами своєї роботи в розрізі кожного виконаного завдання та строку виконання. Після цього її читає керівник і проводиться оцінна співбесіда в усній формі. За її результатами визначається потреба в додатковому професійному навчанні, і безпосередній керівник разом з керівником структурного підрозділу визначають оцінку діяльності державного службовця: негативну, позитивну або відмінну.

У Постанові також вказано, що оцінювання проводиться з виставленням балів згідно з додатком 8 від 0 до 4. Спрощено це можна представити так:

0 – при невиконанні завдання;

1 – часткове виконання завдання без професійного підходу;

2 – завдання виконано з порушенням установлених строків;

3 – завдання виконано своєчасно, результат можна повною мірою використати в роботі;

4 – завдання виконано своєчасно на високому професійному рівні з внесенням пропозицій у документи щодо їх удосконалення.

Саме за результатами оцінювання працівника приймається рішення щодо преміювання, встановлення надбавок та просування по службі. За рішенням керівника оцінна співбесіда може і не проводитися, особливо в тих випадках, коли в об'єкта оцінювання не виникають претензії щодо виставлених балів. Якщо оцінка роботи держслужбовця негативна, оцінна співбесіда є обов'язковою.

Ця система оцінювання є недосконалою, оскільки:

– вимагає дуже багато часу, який можна було б витратити ефективніше;

– не всі ключові показники ефективності роботи держслужбовця, які, до речі, визначаються його керівником індивідуально і можуть суттєво відрізнятись в різних регіонах, є кількісно вимірюваними: на практиці для більшості виставляється оцінка «виконано» чи «не виконано», зрідка – «відмінно», «позитивно» чи «негативно», що

також відображає результати діяльності держслужбовця досить розпливчато, адже відмінно завдання можна виконати як з максимальною ефективністю, так і з середньою. Крім того, різниця між 3 і 4 балами на практиці дуже спірна, адже де-факто існують такі види робіт державного службовця, які не передбачають внесення пропозицій щодо вдосконалення в існуючі документи;

– оцінна співбесіда вносить елемент суб'єктивізму та не завжди відображає реальний стан справ;

– більшість державних службовців не розуміє різницю між поняттями «результативність» та «ефективність»;

– результати неможливо перевести в площину європейського оцінювання ефективності діяльності державної служби для визначення індексу InCiSE.

Зазначене вище підтверджується останніми даними опитувань, проведених Національним агенством України з питань державної служби (НАДС) та аналізом актуальних літературних джерел (Беляєв, 2018).

На рис. 1 графічно відображено результати опитування, проведеного НАДС у лютому 2018 р. 530 держслужбовців, які працюють по всій території України: з них 44 % представляли місцеві державні адміністрації, 27 % – центральні органи виконавчої влади та їх територіальні управління, а 29 % – інші органи влади (Щорічне оцінювання державних службовців, 2018). Вражає те, що 36 % від опитаних вказали, що не розуміють різницю між поняттями «результативність» та «ефективність» (рис. 1, а). На рис. 1, б показано, наскільки складно було визначити показники ефективності: труднощі виникли у 50 % опитаних, а ще 10 % взагалі зазначили, що ці показники є абсолютно не потрібними. Тільки 16 % висловили згоду з тим, що показники повністю відображають результативність роботи державного службовця (рис. 1, в).

Відповідно до результатів опитування, проведеного НАДС у червні 2018 р., серед 259 працівників служб управління персоналом державних органів установлено, що 68,4 % респондентів потребують додаткових роз'яснень щодо процедури оцінювання ефективності діяльності (Результати опитування працівників служб, 2018). При цьому за результатами опитування, проведеного НАДС у листопаді 2018 р., уже серед 400 працівників служб управління персоналом державних органів установлено, що 74,8 % використовують для оцінювання результативності

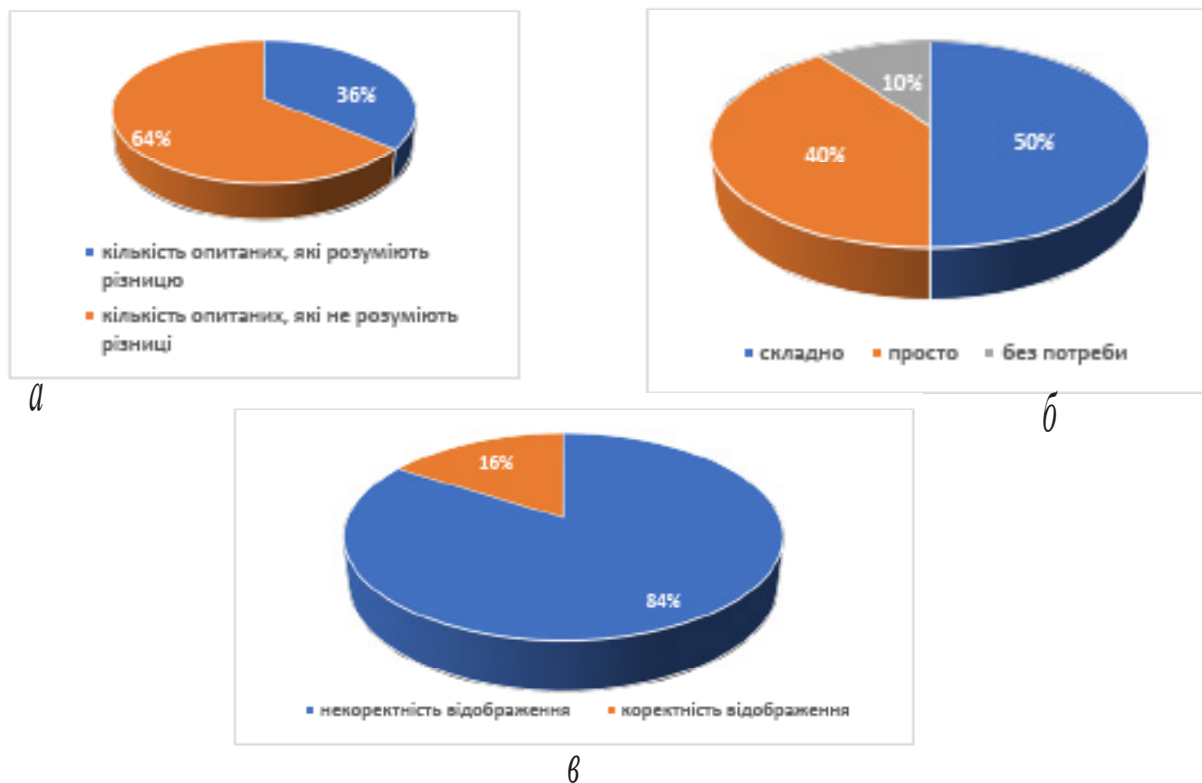


Рис. 1. Результати опитування, проведеного НАДС у лютому 2018 р.:

а – розуміння різниці між поняттями «результативність» та «ефективність»; *б* – визначення показників ефективності; *в* – коректність відображення показниками результативності роботи державного службовця.

Примітка: побудовано авторами на основі джерела (Щорічне оцінювання державних службовців, 2018).

діяльності «Методичні рекомендації щодо визначення результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій Б та В», і 72,8 % – «Методичні показники щодо визначення ключових показників результативності ефективності та якості службової діяльності державних службовців цих же категорій» (Про внесення змін до Методичних рекомендацій, 2019).

Крім того, недосконалість системи оцінювання визнала й керівництво НАДС, тому в публічному звіті його голови – Олександра Стародубцева за 2019 р., а саме в планах діяльності на майбутнє вказано на необхідність упровадження системи оцінювання діяльності державних службовців з чіткими показниками ефективності до 2021 р. (Публічний звіт Голови НАДС, 2019). Тому виникає нагальна потреба в удосконаленні існуючої системи оцінювання результативності та ефективності діяльності держслужбовців.

В основу запропонованого нами вдосконалення покладено показники найважливіших функцій

(табл. 1) і атрибутів (табл. 2) державної служби, що використовуються для розрахунку міжнародного індексу ефективності державної служби, який був розроблений у 2017 р. за сприяння Оксфордського університету, Інституту урядування та публічної служби Великої Британії, Фонду відкритого суспільства (International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index, 2017).

Складовими такого оцінювання мають бути об'єктивна самооцінка державними службовцями результатів своєї діяльності та обов'язкова оцінка безпосереднього керівника, яка має спиратися на стандартизовані критерії якості з урахуванням європейського досвіду. Крім того, необхідно виключати вплив такого суб'єктивного фактора, як особисте ставлення до підлеглого. Адже досить частими є випадки, коли керівник допускає мобінг стосовно підлеглого як зі свого боку, так і з боку інших працівників. Це може бути спричинено політичними та життєвими поглядами підлеглого його зовнішнім виглядом, типом характеру тощо.

Таблиця 1. Основні функції державної служби

| Функція | Складові |
|---|--|
| Централізовані функції | |
| Формування політики | Напрями: якість консультацій з політичних питань, роль державного службовця у формуванні стратегічних напрямів політики, узгодження позицій між урядовими органами, контроль за запровадженням політики |
| Фіскальний та фінансовий менеджмент | Елементи: Оцінювання та експертиза економічних процесів, середньострокове бюджетне планування і складання бюджету з огляду на результати діяльності |
| Регулювання | Включає об'єднання технології, способу застосування та якості оцінки регуляторного впливу, залучення до процесу стейкхолдерів |
| Управління кризами та ризиками | Складається з управління ризиками, їх моніторингу, інформування суспільства, міжнародної співпраці і регулювання ризиків, оцінювання кризи та наслідків їх виникнення |
| Функції підтримки | |
| Управління людськими ресурсами | Включає знання, вміння та порядність кандидатів на посади державної служби, а також спроможність держави знайти та втримати на службі талановитих і компетентних людей |
| Закупівлі | Обґрунтування: державні закупівлі в середньому становлять 15 % від ВВП країни і більше, тому вони потребують управління. Держава може зменшити витрати і оптимізувати контракти, що дасть змогу підвищити ефективність роботи державних установ та організацій |
| Інформаційні технології | Окреслює міру використання цифрових технологій посадовцями для підвищення продуктивності праці та більш гнучкого її режиму |
| Фінанси | Забезпечення проведення керованих та швидких фінансових операцій, зокрема за рахунок узгодження фінансування з бізнес-стратегією та задоволеністю державних службовців фінансовою підтримкою |
| Функції прямої взаємодії | |
| Ефективність адміністрування податків | Оцінюється за результативністю постійних платежів, зручністю їх проведення та рівнем якості електронного забезпечення |
| Ефективність управління соціальною безпекою | Залежить від співвідношення адміністративних витрат та соціальних виплат |
| Цифрові послуги | Залежить від достатньої соціальної орієнтованості та персоналізації послуг, прозорості сервісів, легкості міжнародної мобільності та досконалості системи інфраструктури |

Примітка: побудована авторами на основі джерела (International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index, 2017).

Таблиця 2. Основні атрибути державної служби

| Атрибут | Складова |
|----------------|--|
| Відкритість | Ступінь та якість консультацій, взаємодія з суспільством, легкість та прозорість механізмів оскарження урядових рішень, доступність та повнота урядової інформації, доступ до законодавства та інформаційні права і свободи громадянина |
| Доброчесність | Включає шість показників: рівень сприйняття корупції, дотримання правил та процедур, професійна етика, справедливість та незалежність, прагнення служити суспільству і державі та дієві процеси, що спрямовані на забезпечення доброчесності держслужбовців та запобігання конфлікту інтересів |
| Компетентність | Включає освітній рівень та професіоналізм |
| Інклюзивність | Співвідношення чоловіків та жінок – державних службовців та залучення на державну службу представників етнічних і релігійних меншин |

Примітка: побудована авторами на основі джерела (International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index, 2017).

До того ж, незважаючи на велику кількість галузевих та функціональних спеціалізацій структурних підрозділів та окремих посад, праця в державному органі висуває низку вимог до загальної базової професійної підготовки, рівня IQ, етики поведінки, ділових якостей та специфічного державницького менталітету службовців. У розвинутих країнах це прописано в

обов'язкових вимогах до громадян, які можуть претендувати на посаду державного службовця певної категорії. Причому професійність службовця перебуває на рівні з дотриманням «кодексу поведінки», адже саме він повинен демонструвати «еталон поведінки».

Просування по службі, встановлення надбавок та доплат мають бути підтвердженими високою

ефективністю роботи, а не належністю до певної партії чи сімейного клану. Працівники державної служби старшого віку повинні вільно користуватися сучасними інформаційними технологіями та вміти користуватися, можливостями, які відкривають електронні послуги, адже без цього неможлива подальша ефективна робота. Більше того, необхідність додаткового навчання і підвищення кваліфікації мають бути обґрунтованими та доцільними, а не «тому, що так потрібно». Тільки в такому разі бюджетні кошти на державне управління використовуватимуться ефективно, працівники будуть вмотивованими у професійному та особистісному розвитку та любитимуть свою роботу. При цьому абсолютно зникне невдоволення щодо несправедливості проведеного оцінювання і наступних преференцій у вигляді грошового заохочення.

Для уніфікації ключових критеріїв ефективності діяльності всіх державних службовців категорій Б та В необхідно поділити за характером праці на технічних виконавців, спеціалістів і керівників. Кожному з них слід призначити ключові показники ефективності, тобто показники, які характеризують, наскільки ефективно досягаються поставлені цілі при виконанні завдань (табл. 3, 4).

Таблиця 3. Критерії ефективності технічних виконавців та спеціалістів

| Критерій ефективності | Індивідуальна оцінка (максимум – 50 балів) | Оцінка керівником (максимум – 50 балів) |
|--|--|---|
| Якість виконання завдань | 10 | 10 |
| Свочасність та оперативність виконання завдань | 10 | 10 |
| Інтенсивність праці, раціональне використання робочого часу | 10 | 10 |
| Самостійність у виконанні завдань | 5 | 5 |
| Використання інновацій у роботі | 5 | 5 |
| Дотримання професійної етики | 5 | 5 |
| Виконання додаткових завдань (у разі відсутності іншого працівника), підвищення кваліфікації, стажування | 5 | 5 |

Примітка: складено та сформовано авторами.

Таблиця 4. Критерії ефективності керівників

| Критерій ефективності | Індивідуальна оцінка (максимум – 50 балів) | Оцінка керівником (максимум – 50 балів) |
|---|--|---|
| Якість контролю виконання завдань | 10 | 10 |
| Свочасність формування завдань та контроль за їх виконанням | 10 | 10 |
| Інтенсивність праці | 10 | 10 |
| Використання інновацій у роботі | 5 | 5 |
| Подання пропозицій щодо оптимізації роботи підлеглих та підрозділу в цілому | 5 | 5 |
| Додаткові обов'язки, підвищення кваліфікації, стажування | 5 | 5 |
| Дотримання професійної етики | 5 | 5 |

Примітка: складено та сформовано авторами.

Удосконалена система проведення оцінювання передбачає ось що:

1. Завдання діяльності не описуються конкретно, оскільки в багатьох випадках зробити це надзвичайно складно і вимагає багато часу, до того ж у посадових інструкціях і без того чітко визначені всі обов'язки. Замість цього в кінці кожного кварталу працівник і безпосередній керівник заповнюють таблицю, в якій виставляють усереднені бали критеріїв ефективності за всі завдання.

Якщо бали суттєво відрізняються між собою, в присутності керівника структурного підрозділу проводиться співбесіда, в якій працівник замість безпосереднього керівника приймає остаточне рішення про виставлення балів.

2. У кінці року всі 4 таблиці за квартали зводяться відділом управління персоналом до єдиної таблиці. Результати індивідуального оцінювання та оцінювання керівником показників ефективності підсумовуються за кожний квартал, а за рік обчислюються за принципом середнього арифметичного.

3. За результатами річного оцінювання видається наказ, копія якого зберігається в особовій справі працівника. Крім того, виноситься рішення щодо можливості встановлення надбавок та доплат та проведення подальшої оцінки для вирі-

шення доцільності внесення працівника в кадровий резерв чи просування кар'єрною драбиною. Можливість установалення доплат розглядається в разі досягнення сумарного показника ефективності 80 балів, причому їх розмір повинен зростати пропорційно до збільшення цього показника.

Витрати часу на проведення такого оцінювання зменшуються на 45–50 % завдяки чітко прописаним показникам ефективності, їх універсальності для всіх напрямів діяльності державних службовців, а також суттєвому зменшенню їх кількості (особливо для керівників). Крім того, завдяки застосуванню запропонованої вдосконаленої системи оцінювання показників ефективності забезпечується дотримання всіх SMART-критеріїв, наведених у Методичних рекомендаціях, затверджених наказом НАДС від 27.11.2017 № 237: конкретність, вимірюваність, досяжність, доцільність, обмеженість у часі.

При позитивному рішенні щодо можливості просування кар'єрною драбиною здійснюється додаткова оцінка професійних та особистих якостей працівника. Для цього проводиться:

1. Незалежне тестування державного службовця на предмет знання законодавства та професійних знань, що стосується його безпосередньої роботи та суміжних галузей з оцінкою від 0 до 100 балів.

2. Психологічні тести для визначення лідерських якостей та психотипу особистості з оцінкою від 0 до 100 балів. Найвищий бал отримує психотип сангвініка та змішані психотипи, у яких наявні ознаки цього психотипу. Це пояснюється необхідністю забезпечення адекватної реакції державного службовця як керівника на стресові ситуації та прийняття максимально виправданих рішень у короткі строки.

Після цього на шкалу від 0 до 100 балів переносяться результати: оцінки показників ефективності (за рік); професійних знань та результатів психологічних тестів. Якщо результати потрапляють у діапазон від 90 до 100 балів, то державний службовець рекомендується на підвищення, від 76 до 89 балів – на внесення до кадрового резерву.

Таким чином, можна побудувати модель цінностей та навичок сучасного держслужбовця, які необхідні для його успішної роботи та просування кар'єрною драбиною (рис. 2). Як видно з рис. 2, основою для успішної роботи сучасного держслужбовця є освіта, вміння вчасно виконувати поставлені завдання без грубих помилок і такі особисті якості, як відповідальність та чесність, а також володіння на високому рівні засобами та програмами для передачі інформації та комунікації. Наступною групою, яка є необхідною для про-

сування кар'єрною драбиною, є володіння англійською мовою на рівні, достатньому для побутового та професійного спілкування, а також листування та читання. Крім того, держслужбовцю мають бути притаманні такі якості, як ініціативність та навички тайм-менеджменту, адже, якщо він не може ефективно організувати свою роботу, то й інших не зможе організувати. І третя група якостей – здатність до навчання та менторства протягом життя, адже сучасний світ надзвичайно мінливий, тому необхідно не тільки передавати свої знання, але і здобувати нові.

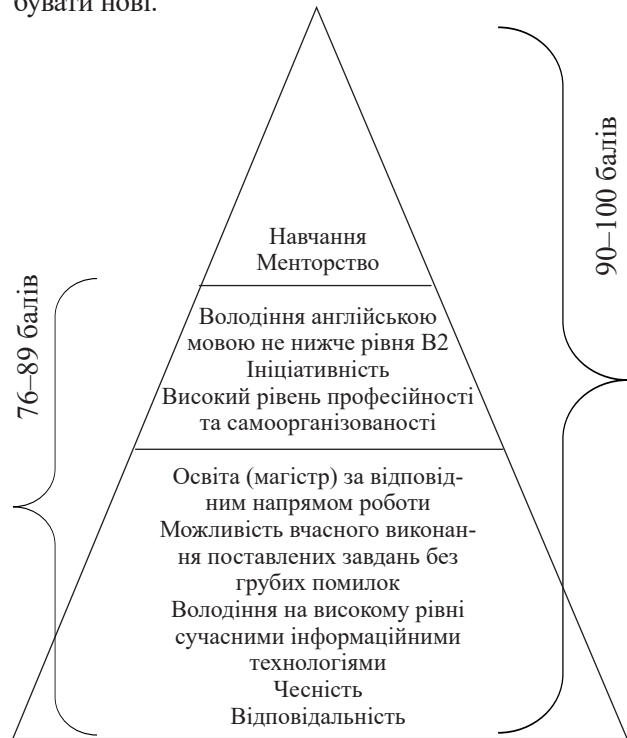


Рис. 2. Модель цінностей та навичок сучасного держслужбовця, які необхідні для його успішної роботи та просування кар'єрною драбиною

Математично викладене вище можна записати у вигляді формули:

$$M = \sum k_i \cdot X_i, \quad (1)$$

де M – можливість просування кар'єрною драбиною; k_i – коефіцієнт важливості показника для підвищення можливості просування кар'єрною драбиною, причому він збільшується залежно від рівня показника в піраміді. Для показників: освіта, володіння на високому рівні сучасними інформаційними технологіями, чесність, відповідальність $k_i=0,5$, для показників: володіння англійською мовою не нижче від рівня B2, ініціативність, високий рівень професійної та самоорганізованості $k_i=1$, для показників: навчання,

менторство $k_i=2$. Такий розрив у коефіцієнтах засвідчує ступінь важливості показників цінностей та навичок для просування кар'єрною драбиною; X_i – показник цінностей та навичок. Для основи піраміди (рис. 2) максимальний $X_i=30$ для кожного показника, оскільки це є «must have» для якісної роботи держслужбовця. Для середини піраміди максимальний X_i для рівня володіння англійською мовою та високого рівня професійності та самоорганізованості становить 5, а для ініціативності $X_i=3$. Для найвищого рівня піраміди максимальний показник $X_i=2,5$.

Таким чином, за формулою (1) кожний державний службовець зможе експрес-методом оцінити свої шанси на просування кар'єрною драбиною без проведення оцінювання ефективності його роботи керівництвом.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Удосконалена система оцінювання показників ефективності роботи державних служ-

бовців категорій Б та В забезпечить максимальну прозорість та неупередженість цієї процедури, на 40–50 % скоротить витрати часу на її проведення та максимально наблизить Україну до європейських стандартів у цій галузі. Крім того, запропонована нами вдосконалена система дасть можливість виділити основні компетентності та професійно необхідні якості для чітко визначених категорій державних службовців та дасть змогу експрес-методом оцінити можливості просування державного службовця кар'єрною драбиною, що слугуватиме дороговказом для професійного та особистісного розвитку. Запропонована методика сприятиме формуванню оптимальної системи оцінювання ефективності державного управління з урахуванням європейського досвіду і традицій, що історично склалися, а також створенню інституційних засад для формування ефективної політики державного управління відповідно до сучасних економічних реалій і потреб суспільства.

Список використаних джерел

- Neumayer E. Is good governance rewarded?: a cross-sectional analysis of debt forgiveness. *World development*. 2002. Is. 30 (6). P. 913–930.
- Löffler E. Improving the Quality of East and West European Public Services. *Business & Economics*. 2004. 276 p.
- Nugent W. Progressivism: A Very Short Introduction. New York : Oxford University Press, 2010. 144 p.
- Павлов Д. Ефективність системи органів державного управління: поняття, умови та критерії оцінки. *Наук. вісн. Нац. акад. внутр. справ України*. Київ : НАВСУ, 2003. № 1. С. 217–223.
- Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. *Вісн. НАДУ*. 2013. № 2. С. 30–37. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu_2013_2_6.pdf (дата звернення: 27.03.2020).
- Нижник Н. До проблеми ефективності державного управління в Україні. *Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід* : зб наук. пр. / за заг. ред. В. М. Князева. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. С. 6–11.
- Саламатов В. Проблема розуміння ефективності діяльності державних службовців. *Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід* : зб наук. пр. / за заг. ред. В. М. Князева. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. С. 82–89.
- Гаврилишин Б. До ефективних суспільств: дороговкази в майбутнє: доповідь Римському Клубові. Київ : Пульсари, 2009. 248 с.
- Бабінова О. Критерії оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: світовий досвід та Україна. *Стратегічні пріоритети*. 2007. № 2 (3). С. 73–78.
- Клиш Н. Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельнос-

References

- Neumayer, E. (2002). Is good governance rewarded?: a cross-sectional analysis of debt forgiveness. *World development*. Is. 30 (6). P. 913–930.
- Löffler, E. (2004). Improving the Quality of East and West European Public Services. *Business & Economics*. New York.
- Nugent, W. (2010). Progressivism: A Very Short Introduction. New York : Oxford University Press.
- Pavlov, D. (2003). Efektyvnist systemy orhaniv derzhavnoho upravlinnia: poniattia, umovy ta kryterii otsinky [The effectiveness of the system of public administration: concepts, conditions and evaluation criteria]. *Scientific Bulletin of the National Academy of Internal Affairs of Ukraine*. Kyiv : NAVSU. Is. 1. P. 217–223 [in Ukrainian].
- Tkachova, O. (2013). Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia: poniattia ta pidkhody do otsiniuvannia [Efficiency of public administration: concepts and approaches to evaluation]. *Bulletin NAPA*. Is. 2. P. 30–37. Retrived from: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu_2013_2_6.pdf
- Nyzhnyk, N. (2000). Do problemy efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [On the problem of public administration efficiency in Ukraine]. *Pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia: stan, perspektyvy ta svitovyi dosvid* : zb nauk. pr. [Improving the efficiency of public administration: status, prospects and world experience: collection of sciences]. Kyiv : UADU Publishing House. P. 6–11 [in Ukrainian].
- Salamatov, V. (2000). Problema rozuminnia efektyvnosti diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv [The problem of understanding the effectiveness of civil servants]. *Pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia: stan, perspektyvy ta svitovyi dosvid* : zb nauk. pr. [Improving the efficiency of public administration: status, prospects and world experience: collection of sci-

- ти государственных гражданских служащих. HSE, 2002. URL: www.hse.ru (дата звернення: 26.03.2020).
- Оболєнський О., Сороко В. Розробка системи показників для моніторингу діяльності державних органів. *Унів. наук. зап.* 2005. № 3 (15). С. 321–329.
- Білик Р. Критерії ефективності діяльності районної державної адміністрації. *Вісн. УАДУ.* 2001. № 2/1. С. 68–71.
- Knack S., Kugler M., Manning N. Second-Generation Governance Indicators. *International Review of Administrative Sciences.* 2003. Vol. 69. P. 345–364.
- Артим І. Факторно-критеріальний підхід до оцінки ефективності державного управління. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. ЛФ УАДУ / за заг. ред. А. О. Чемериса. Львів : ЛФ УАДУ ; Кальварія, 2003. Вип. 4. С. 68–75.
- Богородиченко А. Шляхи впровадження фундаментальних вимог щодо оцінки державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2002. Вип. 10. С. 162–172.
- Зелінський С. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 296 с.
- Зелінський С. Актуальні питання оцінки службової діяльності державних службовців в Україні. *Проблеми управління.* 2017. № 1(63). С. 145–151.
- Сороко М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2012. 260 с.
- Шевченко С. Оцінювання діяльності державних службовців: теоретичні та практичні підходи, досвід. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2015. Вип. 3. С. 255–265.
- Шатун В. Оцінювання та атестація державних службовців у руслі європейського і світового тренду. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія» : Державне управління.* 2014. Т. 235. Вип. 223. С. 117–127.
- Беляев Н., Кузнецова Е., Смирнова М., Циганков Д. Измерение эффективности и оценивание в государственном управлении: международный опыт. М. : Издат. дом ГУ ВШЕ, 2005. 54 с.
- Оцінювання роботи органів виконавчої влади : наук.-метод. розроб. / уклад. : М. Д. Лесечко, М. Г. Ступень, Р. М. Рудницька [та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. 44 с.
- Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF> (дата звернення: 26.03.2020).
- Про затвердження типових завдань, ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2020 рік : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.12.2019 № 1267. URL: <https://>
- ences]. Kyiv : UADU Publishing House. P. 82–89 [in Ukrainian].
- Gavrilishyn, B. (2009). Do efektyvnykh suspilstv: Dorohovkazy v maibutnie: dopovid Rymському Klubovi [Towards effective societies: Roadmaps to the future: a report to the Club of Rome]. Kyiv : Pulsary [in Ukrainian].
- Babinova, O. (2007). Kryterii otsinky efektyvnosti diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia: svitovyi dosvid ta Ukraina [Criteria for evaluating the effectiveness of local governments: world experience and Ukraine]. *Strategic priorities.* Is. 2 (3). P. 73–78 [in Ukrainian].
- Klishch, N. (2002). Pokazately efektyvnosti y rezultatyvnosti professyonalnoi sluzhebnoi deiatelnosti hosudarstvennykh hrazhdanskykh sluzhashchykh [Indicators of efficiency and effectiveness of professional service of civil servants]. HSE, 2002. Retrived from: www.hse.ru
- Obolensky, O., Soroko, V. (2005). Rozrobka systemy pokaznykiv dlia monitorynhu diialnosti derzhavnykh orhaniv [Development of a system of indicators for monitoring the activities of government agencies]. *Univ. Science. notes.* Is. 3 (15). P. 321–329 [in Ukrainian].
- Bilyk, R. (2001). Kryterii efektyvnosti diialnosti raionnoi derzhavnoi administratsii [Criteria for the effectiveness of the district state administration]. *Visn. UADU.* Is. 2/1. P. 68–71 [in Ukrainian].
- Knack, S., Kugler, M., Manning, N. (2003). Second-Generation Governance Indicators. *International Review of Administrative Sciences.* Vol. 69. P. 345–364.
- Artym, I. (2003). Faktorno-kryterialnyi pidkhid do otsinky efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia [Factor-criterion approach to assessing the effectiveness of public administration]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia* : zb. nauk. pr. LF UADU [Actual problems of public administration. Lviv : LF UADU; Calvary. Is. 4. P. 68–75 [in Ukrainian].
- Bogorodichenko, A. (2002). Shliakhy vprovadzhennia fundamentalnykh vymoh shchodo otsinky derzhavnykh sluzhbovtsiv [Ways to implement the fundamental requirements for the evaluation of civil servants]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia* : zb. nauk. prats. [Actual problems of public administration]. Odessa : ORIDU UADU. Is. 10. P. 162–172 [in Ukrainian].
- Zelinsky, S. (2016). Teoretyko-metodolohichni zasady kompleksnoho otsiniuvannia derzhavnykh sluzhbovtsiv : monografiia [Theoretical and methodological principles of comprehensive evaluation of civil servants]. Kyiv : NAPA, 296 p. [in Ukrainian].
- Zelinsky, S. (2017). Aktualni pytannia otsinky sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtsiv v Ukraini [Current issues of performance appraisal of civil servants in Ukraine]. *Management problems.* Is. 1 (63). P. 145–151 [in Ukrainian].
- Soroko, M. (2012). Rezultatyvnist ta efektyvnist derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia [Productivity and efficiency of public administration and local government]. Kyiv : NAPA, 260 p. [in Ukrainian].
- Shevchenko, S. (2015). Otsiniuvannia diialnosti derzhavnykh sluzhbovtsiv: teoretychni ta praktychni pid-

- zakon.rada.gov.ua/laws/show/1267-2019-%D1%80 (дата звернення: 26.03.2020).
- Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2020 рік : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.12.2019 № 1268. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/1268-2019-p (дата звернення: 26.03.2020).
- Методичні рекомендації щодо визначення результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 29.08.2018 № 208-18. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/NPA/177-19-nakaz.pdf> (дата звернення: 26.03.2020).
- Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 591. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/591-2019-%D0%BF> (дата звернення: 26.03.2020).
- Беляев А. Нюанси визначення завдань і KPI службової діяльності держслужбовців за професійною ознакою окремих груп працівників. *Бухгалтер* : веб-сайт, 2018. URL: <https://buhgalter.com.ua/articles/derzhavna-sluzhba/nyuansi-viznachennya-zavdan-i-kpi-sluzhbovoyi-diyalnosti/> (дата звернення: 09.04.2020).
- Щорічне оцінювання державних службовців: сприйняття сьогодні і що знадобиться завтра. *iFactor* : веб-сайт, 2018. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/february/issue-2/article-34157.html> (дата звернення: 09.04.2020).
- Результати опитування працівників служб управління персоналом державних органів щодо виявлення потреб у наданні методичної допомоги у сфері управління людськими ресурсами. *Національне агентство України з питань державної служби*. 2018. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/3.pdf> (дата звернення: 30.03.2020).
- Про внесення змін до Методичних рекомендацій щодо визначення результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В». *Національне агентство України з питань державної служби*. 2019. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/NPA/177-19-nakaz.pdf> (дата звернення: 26.03.2020).
- Публічний звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2019 році / *Національне агентство України з питань державної служби*. 2019. 29 с. URL: <https://nads.gov.ua/news/pidsumki-roboti-nads-za-2019-rik-publichniy-zvit-golovi-oleksandra-starodubceva> (дата звернення: 10.04.2020).
- International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index, 2017. Technical report. *Blavatnik scholl of government*. 2019. URL: <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-01/International%20Civil%20Service%20Effectiveness%20%28InCiSE%29%202017%20technical%20report.PDF>
- khody, dosvid [Evaluation of civil servants: theoretical and practical approaches, experience]. *Public administration and local self-government*. Vol. 3. P. 255–265 [in Ukrainian].
- Shatun, V. (2014). Otsiniuvannya ta atestatsiia derzhavnykh sluzhbovtziv u rusli yevropeiskoho i svitovoho trendu [Evaluation and certification of civil servants in line with European and global trends]. *Scientific works of the Petro Mohyla Black Sea State University of the Kyiv-Mohyla Academy complex: Public Administration*. T. 235. Vol. 223. P. 117–127 [in Ukrainian].
- Belyaev, N., Kuznetsova, E., Smirnova, M. & Tsigankov, D. (2005). Izmerenie jeffektivnostiiocenivaniev gosudarstvennomupravlenii: mezhdunarodnyj opyt [Measuring the effectiveness of evaluation in public administration: international experience]. Moscow : Published. House of HSE [in Russian].
- Lesechko, M. (2011). Otsiniuvannya roboty orhaniv vykonavchoi vlady : nauk.-metod. rozrob. [Evaluation of the work of executive authorities]. Kyiv : NAPA. 44 p. [in Ukrainian].
- Pro zatverdzhennia Typovoho poriadku provedennia otsiniuvannya rezultativ sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23.08.2017 is. 640 (2017). Retrived from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF>
- Pro zatverdzhennia typovykh zavdan, kluchovykh pokaznykiv rezultatyvnosti, efektyvnosti ta yakosti sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv, yaki zaimaiut posady kerivnykiv tsentralnykh orhaniv vykonavchoi vlady, na 2020 rik : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11.12.2019 is. 1267 (2019). Retrived from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1267-2019-%D1%80>
- Pro zatverdzhennia zavdan i kluchovykh pokaznykiv rezultatyvnosti, efektyvnosti ta yakosti sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv, yaki zaimaiut posady derzhavnykh sekretariv ministerstv, na 2020 rik : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11.12.2019 is. 1268 (2019). Retrived from: zakon.rada.gov.ua/laws/show/1268-2019-r
- Metodychni rekomendatsii shchodo vyznachennia rezultativ sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv, yaki zaimaiut posady derzhavnoi sluzhby katehorii «B» i «V» : Nakaz Natsionalnoho ahenstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 29.08.2018 is. 208-18 (2018). Retrived from: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/NPA/177-19-nakaz.pdf>
- Typovi poriadok provedennia otsiniuvannya rezultativ sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10.07.2019 is. 591 (2019). Retrived from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/591-2019-%D0%BF>
- Belyaev, A. (2018). Niuansy vyznachennia zavdan i KRI sluzhbovoi diialnosti derzhsluzhbovtziv za profesii-noiu oznakoju okremykh hrup pratsivnykiv. [Nuances of definition of tasks and KRI of official activity of civil servants on a professional basis of separate groups of workers]. *Bukhhalter* : website. Retrived from: <https://buhgalter.com.ua/articles/derzhavna-sluzhba/nyuansi-viznachennya-zavdan-i-kpi-sluzhbovoyi-diyalnosti/>

- Shchorichne otsiniuvannia derzhavnykh sluzhbovtziv: spryniattia sohodni i shcho znadobytsia zavtra [Annual evaluation of civil servants: perception today and what is needed tomorrow] (2018). *iFactor*: website. Retrived from: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/february/issue-2/article-34157.html>
- Rezultaty opytuvannia pratsivnykiv sluzhb upravlinnia personalom derzhavnykh orhaniv shchodo vyjavlennia potreb u nadanni metodychnoi dopomohy u sferi upravlinnia liudskymy resursamy [The results of the survey of employees of personnel management services of state bodies to identify the need for methodological assistance in the field of human resources management] (2018). *Ofitsiyni sait Natsionalnoho ahenstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby* [Official site of National Agency of Ukraine for Civil Service Affairs]. Retrived from: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resourses/3.pdf>
- Pro vnesennia zmin do Metodychnykh rekomendatsii shchodo vyznachennia rezultativ sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv, yaki zaimaiut posady derzhavnoi sluzhby katehorii «B» i «V» [About modification of Methodical recommendations on definition results of official activity of civil servants they hold civil service positions of categories «B» and «B»] (2019). *Ofitsiyni sait Natsionalnoho ahenstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby* [Official site of National Agency of Ukraine for Civil Service Affairs]. Retrived from: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resourses/NPA/177-19-nakaz.pdf>
- Publichnyi zvit Holovy NADS pro pidsumky diialnosti u 2019 rotsi [Public report of the NAPS Chairman on the results of activities in 2019] (2019). *Ofitsiyni sait Natsionalnoho ahenstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby* [Official site of National Agency of Ukraine for Civil Service Affairs]. Retrived from: <https://nads.gov.ua/news/pidsumki-roboti-nads-za-2019-rik-publichnij-zvit-golovi-oleksandra-starodubceva>
- International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index, 2017. Technical report (2019). *Blavatnic scholl of government*. Retrived from: <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-01/International%20Civil%20Service%20Effectiveness%20%28InCiSE%29%202017%20technical%20report.PDF>

Подольчак Назар Юрійович,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка», 79013, Україна, м. Львів, вул. С. Бандери, 28а, 5-й корпус, кімната 2-б

Хім Марія Кімсанівна,

асистент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка», 79013, Україна, м. Львів, вул. С. Бандери, 28а, 5-й корпус, кімната 2-б

Цигилик Наталя Валентинівна,

асистент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка»,

Podolchak, Nazar Yu.,

Doctor of economic Sciences, Professor, Head of Administrative and Financial Management Department, Lviv Polytechnic National University, 28a, S. Bandera St., Bvilding 5, 2-b room, Lviv, 79013, Ukraine

E-mail: nazar_podolchak@yahoo.com

<http://orcid.org/0000-0002-0284-9601>

Khim, Mariia K.,

assistant of Administrative and Financial Management Department, Lviv Polytechnic National University, 28a, S. Bandera St., Bvilding 5, 2-b room, Lviv, 79013, Ukraine

E-mail: missm28@ukr.net

<http://orcid.org/0000-0002-3151-6435>

79013, Україна, м. Львів, вул. С. Бандери, 28а, 5-й корпус, кімната 2-б

Цитування: Подольчак Н. Ю., Хім М. К., Цигилик Н. В. Удосконалення системи оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій Б та В як один із факторів підвищення професійного та особистісного розвитку. *Вісн. НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2020. № 2 (97). С. 117–128.

Стаття надійшла: 07.05.2020

Схвалено до друку: 30.06.2020

Tsygylyk, Nataliia V.,
assistant of Administrative and Financial Management
Department, Lviv Polytechnic National University,
28a, S. Bandera St., Bvilding 5, 2-b room, Lviv, 79013,
Ukraine
E-mail: nataljatsyg@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-7038-380X>

Citation: Podolchak, N. Yu., Khim, M. K., Tsygylyk, N. V. (2020). Udoskonalennia systemy otsiniuvannia efektyvnosti roboty derzhavnykh sluzhbovtsiv Ukrainy katehorii B ta V yak odyin iz faktoriv pidvyshchennia yikhnoho profesiinoho ta osobystisnoho rozvytku [Improving the system of performance evaluation of Ukrainian's civil servants (categories B and C) as one of the factors to improve their professional skills and personal development]. *Bulletin of the NAPA. Series «Public Administration»*. Is. 2 (97). P. 117–128 [in Ukrainian].

Article arrived: 07.05.2020

Accepted: 30.06.2020