

УДК 323.2-057.34

*О. І. Сердюк,*

*к. е. н., доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування,  
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава*

*О. В. Мирна,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,  
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава*

*І. М. Шупта,*

*к. пед. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,  
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава*

## **МІСЦЕ ДОБРОЧЕСНОСТІ В МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА СИСТЕМІ ЦІННОСТЕЙ ОСОБИСТОСТІ ПРИ ЗАПОБІГАННІ КОРУПЦІЇ**

*O. I. Serdiuk,*

*Ph.D. in Economics, Associate Professor, Professor of Public Management and Administration  
Department, Poltava State Agrarian Academy, Poltava*

*O. V. Myrna,*

*Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Public Management and  
Administration Department, Poltava State Agrarian Academy, Poltava*

*I. M. Shupta,*

*Ph.D. in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Public Management  
and Administration Department, Poltava State Agrarian Academy, Poltava*

## **THE PLACE OF INTEGRITY IN THE MODEL OF CIVIL SERVANTS' COMPETENCES AND THE SYSTEM OF PERSONALITY VALUES IN THE PROCESS OF PREVENTING CORRUPTION**

*Становлення професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби повинно базуватися на особистих професійних заслугах державних службовців не ігноруючи при цьому їх гідність та моральність. У статті досліджено моделі компетенцій державних службовців України та ряду зарубіжних країн. Доведено потребу в розвитку сучасної системи компетенцій. Основою удосконалення сучасної системи критеріїв відбору і підготовки фахівців з державного управління та адміністрування мають стати поряд з формальними вимогами їх особисті якості. Виокремлюється така вимога до державного службовця як добродесне ставлення до виконання своїх службових обов'язків. Добродесність розглядається як протипага до мерократичних принципів, адаптувати які до умов вітчизняного державостановлення доцільно з урахуванням особистих якостей державних службовців. Зроблено висновок, що розвиток добродесності сприятиме уникненню одержання неправомірної вигоди посадовими особами завдяки їх службовому статусу та пов'язаних з ним можливостями.*

*The formation of a professional, politically neutral and authoritative civil service should be based on civil servants' personal professional achievements not ignoring their dignity and*

*morals. The models of civil servants' competences in Ukraine and a number of foreign countries have been analyzed in the article. The need to develop a modern system of competencies has been proved. The basis for improving the modern system of criteria for selection and training of specialists in public management and administration should be their personal qualities along with the formal requirements. Such a requirement for a civil servant as a virtuous attitude towards their official duties has been singled out. Integrity is considered as a counterbalance to meritocratic principles; their adaptation to the conditions of the domestic state formation is appropriate taking into consideration civil servants' personal qualities. It has been concluded that the development of integrity will help to avoid getting an illegal benefit by the officials due to their official status and related capabilities.*

**Ключові слова:** державна служба, модель компетенцій, ключові компетенції, меритократія, добросесність.

**Keywords:** civil service, model of competences, key competences, meritocracy, integrity.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 рр. [13], схвалена Указом Президента України від 1 лютого 2012 р. визначила вісім основних цілей її реалізації, серед яких посилення вимог до моральних якостей осіб, які залучаються до управлінської діяльності. Останнє визначено фактором, що сприяє уникненню можливих проявів корупції, запобігання виникненню конфлікту інтересів. Становлення професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби повинно базуватися на особистих професійних заслугах державних службовців не ігноруючи при цьому їх гідність та моральність. Система правління достойних розуміється науковцями як система меритократії.

Обмеженість ціннісних орієнтирів – одна з проблем меритократії сучасного суспільства, яке сповідує та частково реалізувало цю ідеологію.

Меритократичні принципи при реалізації національної кадрової політики та система управління персоналом на основі компетентності або її елементи запроваджено у практиці побудови державної служби зарубіжних країн, зокрема в Великобританії, Грузії, Казахстані, Китаї, Південній Кореї, Сінгапурі, США, Франції, Японії. Вони характеризуються тим, що відбір і просування кадрів повинні здійснюватися виключно на основі компетентностей (здібностей, знань і умінь кандидатів) з усіх верств суспільства в результаті чесної і прозорої, що надає всім рівні можливості, конкуренції. При цьому розмір оплати праці державних службовців має стимулювати до хорошої роботи.

Незважаючи на певний інтерес до проблеми компетенції і компетентності остання ще не знайшла належного сприйняття і розвитку в галузі науки і сфери діяльності, пов'язаних з державним управлінням в Україні. Підтвердженням цього є недостатня наукове вивчення питання щодо визначення системи ключових компетентностей державних службовців та місця добросесності в ній, зокрема.

Зазначене вище дає підстави вважати, що дослідження за обраною темою є актуальним і необхідним для підвищення професійності державної служби України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття,** засвідчив актуальність пошуку сучасних моделей компетенцій у державному управлінні. Проведене нами дослідження ґрунтується на аналізі сучасних нормативно-правових актів, що регулюють процеси добору й відбору кадрів у системі державного управління України, а також наукових працях О. І. Васильєва [1], М. С. Головань [3], І. В. Клименко [6], М. Кроль [7], О. М. Науменко [9], Б. Удовиченко [16], Н. В. Філик [18] та інших дослідників, які розкривають питання сутності професійної компетентності, моделі компетенцій та ключових компетенцій державного службовця.

Серед невирішених повністю частин загальної проблеми визначення ключових компетенцій державних службовців потребує обґрунтування загальний підхід до їх детермінації.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** На основі узагальнення і порівняння найбільш поширених у світі моделей компетенцій фахівців сфери державного управління обґрунтувати концептуальний підхід до формування ключових компетенцій державної служби в сучасній Україні, що включають добросесність.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Вірне визначення вимог (набору ключових компетенцій), що стануть критеріями відбору при формуванні персоналу державної служби, має стратегічне значення для її модернізації, а впровадження компетентнісного підходу – одним із впливових чинників у підвищенні її ефективності, зростанні рівня надання послуг юридичним і фізичним особам.

Використовуватимемо поняття «компетенція» як сукупність якостей людини (знань, умінь, навичок, особистих якостей), що визначає ступінь її професійної успішності; проявляється в поведінці. І не вживатимемо його як окреслене коло проблем, що належать до повноважень, прав та обов'язків за певною посадою і окреслюють вимоги до кадрів для виконання ними посадових функцій [15, с. 226].

Компетентність – це здатність особи вирішувати виробничі завдання конкретної організації, а компетенція – стандарти поведінки, які забезпечують цю здатність [3, с. 225].

Ключові компетенції є структурним елементом Моделі компетентностей державних службовців, розробленої українськими дослідниками, поряд з такими структурними елементами як компетенції посади та компетенції професійного завдання.

Україна формує власну систему відбору, підготовки та ротачії державних службовців. Визначення єдиних умов вступу на державну службу в Україні шляхом проведення відкритого конкурсу (крім вищих посад державної служби) є кроком в цьому напрямку. Зайняття посади державної служби за конкурсом відбувається з урахуванням рівня професійної компетентності, особистих якостей і досягнень кандидатів на зайняття вакантної посади.

Орієнтуючись на принципи прописані в ст. 4 Закону України «Про державну службу» [10] є можливість відібрати на державну службу громадян, які найбільш повно відповідають цій сфері діяльності.

Право на державну службу мають повнолітні громадяни України, які вільно володіють державною мовою та яким присвоєно ступінь вищої освіти не нижче: магістра – для посад категорій «А» і «Б»; бакалавра, молодшого бакалавра – для посад категорії «В».

Вимогами до осіб, які претендують на вступ на державну службу, є вимоги до їхньої професійної компетентності, які складаються із загальних та спеціальних вимог. До загальних віднесено вимоги до стажу та досвіду роботи, володіння державною та іноземними мовами.

Суб'єктом призначення з урахуванням вимог спеціальних законів, що регулюють діяльність відповідного державного органу, в порядку, затвердженому центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, визначаються спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В».

Процедуру визначення, розробки та затвердження спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» встановлено Порядком визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» затверджений Нацдержслужбою України (Наказ, від 06.04.2016 № 72) [11].

Спеціальні вимоги як складова вимог до осіб, які претендують на вступ на державну службу, формуються та затверджуються суб'єктом призначення за формами, наведеними у додатках 1-4 до згаданого Порядку в розрізі ряду компетенцій (табл. 1).

**Таблиця 1.**

**Перелік компетенцій, що можуть включатися до спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби**

Для посад державної служби категорії «Б»	Для посад державної служби категорії «В»
<p>1. Лідерство:</p> <p>1) ведення ділових переговорів;</p> <p>2) вміння обґрунтовувати власну позицію;</p> <p>3) досягнення кінцевих результатів.</p>	<p>1. Якісне виконання поставлених завдань:</p> <p>1) вміння працювати з інформацією;</p> <p>2) здатність працювати в декількох проектах одночасно;</p> <p>3) орієнтація на досягнення кінцевих результатів;</p> <p>4) вміння вирішувати комплексні завдання;</p> <p>5) вміння ефективно використовувати ресурси (у тому числі фінансові і матеріальні);</p> <p>6) вміння надавати пропозиції, їх аргументувати та презентувати.</p>
<p>2. Прийняття ефективних рішень:</p> <p>1) вміння вирішувати комплексні завдання;</p> <p>2) забезпечення співвідношення ціни і якості;</p> <p>3) ефективно використовувати ресурси (у тому числі фінансові і матеріальні);</p> <p>4) аналіз державної політики та планування заходів з її реалізації;</p> <p>5) вміння працювати з великими масивами інформації;</p> <p>6) вміння працювати при багатозадачності;</p> <p>7) встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів.</p>	<p>2. Командна робота та взаємодія:</p> <p>1) вміння працювати в команді;</p> <p>2) вміння ефективною координації з іншими;</p> <p>3) вміння надавати зворотний зв'язок.</p>
<p>3. Комунікації та взаємодія:</p> <p>1) вміння ефективною комунікації та публічних виступів;</p> <p>2) співпраця та налагодження партнерської взаємодії;</p> <p>3) відкритість.</p>	<p>3. Сприйняття змін:</p> <p>1) виконання плану змін та покращень;</p> <p>2) здатність приймати зміни та змінюватись.</p>
<p>4. Впровадження змін:</p> <p>1) реалізація плану змін;</p> <p>2) здатність підтримувати зміни та працювати з реакцією на них;</p>	

3) оцінка ефективності здійснених змін.	
5. Управління організацією роботи та персоналом: 1) організація і контроль роботи; 2) управління проектами; 3) управління якісним обслуговуванням; 4) вміння працювати в команді та керувати командою;	4. Технічні вміння: вміння використовувати комп'ютерне обладнання та програмне забезпечення, використовувати офісну техніку
5) мотивування; 6) оцінка і розвиток підлеглих; 7) вміння розв'язання конфліктів.	5. Особистісні компетенції: 1) відповідальність; 2) системність і самостійність в роботі; 3) уважність до деталей; 4) наполегливість; 5) креативність та ініціативність; 6) орієнтація на саморозвиток; 7) орієнтація на обслуговування; 8) вміння працювати в стресових ситуаціях.
6. Особистісні компетенції: 1) аналітичні здібності; 2) дисципліна і системність; 3) інноваційність та креативність; 4) самоорганізація та орієнтація на розвиток; 5) дипломатичність та гнучкість; 6) незалежність та ініціативність; 7) орієнтація на обслуговування; 8) вміння працювати в стресових ситуаціях.	

*Джерело :узагальнено авторами на основі [11]*

За змістом спеціальні вимоги є описом вимог до досвіду роботи, освіти, знань, умінь, компетенцій, необхідних для ефективного виконання державним службовцем покладених обов'язків.

При цьому спеціальні вимоги щодо освіти та досвіду роботи можуть носити уточнюючий характер (щодо галузей знань і спеціальностей, за якими здобуто вищу освіту, досвіду роботи у конкретній сфері тощо) та не можуть перевищувати встановлені Законом України «Про державну службу» загальні вимоги [10].

Спеціальні вимоги повинні визначатись з урахуванням вимог спеціальних законів, що регулюють діяльність відповідного державного органу, та бути пов'язаними з потребами державного органу, завданнями та змістом роботи, яку зобов'язаний виконувати державний службовець відповідно до його посадової інструкції, описаними з рівнем деталізації, достатнім для відбору кандидатів на зайняття посад державної служби [11].

Служба управління персоналом державного органу та керівники відповідних структурних підрозділів під час визначення та розробки спеціальних вимог керуються: 1) Законом України «Про державну службу»; 2) спеціальними законами; 3) положеннями про структурні підрозділи державного органу; 4) посадовими інструкціями; 5) Порядком проведення конкурсу на зайняття посад державної служби [12].

Таким чином, система відбору, підготовки та ротації державних кадрів в Україні має формальні ознаки основних меритократичних засад: конкуренції знання, досвіду та професіоналізму. Лише запровадження чітких та прозорих критеріїв і вимог до претендентів на державну службу зможе сприяти підвищенню загального рівня знань та професійних якостей кадрів, припинити практику протекціонізму, наповнити державний апарат якісно новими людьми готовими віддано служити державі та суспільству [16].

Відбір, розвиток і утримання кращих з кращих для роботи в сфері державного управління і є метою такої системи як меритократія.

Меритократія:

буквально «влада достойних» (від лат. *meritus* – достойний, гідний і від грец. *κράτος* – влада, правління; принцип управління);

система, при якій місце особистості в суспільстві визначається виключно його здібностями;

управління осіб, що володіють особливими здібностями та чеснотами, високими інтелектуальними якостями та кваліфікацією й відповідають вимогам сучасності [9].

Базуватимемося на розумінні меритократії О. Гнедашем як влади достойних, гідних людської поваги та пошани, як філософії розумних та водночас моральних людей. Діяльність таких людей у будь-якій галузі має суттєво відрізнятися своєю раціональністю, вираженістю, а відтак, і ефективністю. При цьому автор наголошує, що ці якості успадковуються та виховуються з дитинства [2].

Модель меритократії (відома з V ст. до н.е.) – одна з найстаріших моделей державної служби.

На сьогодні маємо декілька успішних прикладів суспільств, державна служба яких побудована за меритократичними принципами. В середині XX ст. в Сингапурі та починаючи з 90-х років XX ст. в КНР відбулося становлення і продовжує розвиватися державна управлінська еліта, переважно обрана з числа найбільш інтелектуально розвинених і соціально визнаних представників з усіх верств населення.

Отже, меритократія в державному управлінні – це система раннього відбору та державної опіки над найталановитішими та перспективними незалежно від соціального становища, для поповнення кадрового складу державної служби.

Сукупність інструментів, які дають можливість організації залучати, ефективно використовувати і відтворювати талант співробітників визначають також як управління талантами. Це достатньо новий напрям в HR менеджменті. В 1991 р. спеціалістом з теорії організації Джеймса Марча в статті «Exploration and Exploitation in organizational Learning» (Розвідка та експлуатація в організаційному навчанні), було виявлено, що якщо організація ставить головною метою виживання, то потрібно підвищувати продуктивність праці найменш ефективних працівників, якщо ж прагне зайняти лідируючі позиції – потрібно спрямувати свою діяльність на підбір і розвиток найрезультативнішого персоналу.

Становлення України як держави лідера у політичній, економічній, соціальній та культурній сферах можливе якщо зробити ставку на мораль, інтелект і творчу енергію активних громадян [2].

У сфері державного управління бракує освічених, творчих, нестандартно мислячих людей. У зв'язку з цим важливим питанням є відбір та залучення до державної служби найбільш обдарованих, результативних в діяльності громадян. Необхідно щоб всі державні та громадські інституції в ній посіли талановиті люди, а взаємовідносини між ними й пересічними громадянами були побудовані саме на меритократичних засадах.

Таланти – це ті люди, які можуть змінити роботу організації завдяки своєму одноразовому внеску в її роботу, або демонструючи високий рівень потенціалу протягом тривалого періоду часу. Управління талантами – це цілісний, циклічний процес забезпечення потреби організації у співробітниках, що володіють необхідними їй талантами і здібностями.

Отже, система управління талантами повинна будуватися на основі принципів меритократії, а, в свою чергу, кадрова політика меритократії підтримуватиметься такими принципами:

- усвідомлення стратегічної важливості і ключової ролі талантів і лідерства для держави;
- фундаментальна вимога до лідерів – чесність і щирість.

Так, в основі казахстанської моделі державної служби (створення професійної держави як пріоритетний напрямок «Стратегії 2030», 1997 р.) лежать принципи: меритократія, поділ посад на політичні та адміністративні, стимулювання професійного зростання державних службовців [17, с. 47].

Серед основних елементів меритократії можна виділити такі принципи:

- надходження на державну службу здійснюється на підставі конкурсу;
- оцінка претендентів здійснюється за критеріями їх особистих здібностей, знань і умінь;
- однакове ставлення до всіх державних службовців з метою їх недискримінації;
- рівна оплата праці за виконання рівнозначної роботи (оплата в залежності від результатів роботи);
- заохочення державних службовців, що досягають ефективних результатів у своїй діяльності, корекція діяльності тих, чиї результати не в повній мірі задовільні звільнення службовців, результати діяльності яких не задовільні [8].

Проголошення в Казахстані і завдання створення «Ефективного і сучасного корпусу державних службовців» (1997 р.) супроводжувалося розумінням того, що для реалізації цього завдання необхідно змінювати менталітет чиновника. Він повинен перестати бути «виконавцем чиновницької функції» і перетворитися в «провайдера державних послуг». Саме тому державний службовець має володіти топовими особливими компетентностями.

При проведенні конкурсу або оцінки вже працюючих державних службовців Казахстану поряд з професійними оцінюються такі особисті якості: комунікабельність; здатність працювати з громадянами; здатність до самовдосконалення; лідерство (для державних службовців, які займають керівні посади). Обов'язковими вимогами при оцінці чиновників також є формальні критерії (див. табл. 1).

Групи ключових компетенцій (здатностей) – моделей професійних компетенцій (компетентностей) посад державної служби ряду інших країн узагальнено в табл. 2.

**Таблиця 2.**  
**Ключові компетенції державних службовців окремих країн**

Країна	Компетенції
Велика Британія	Пропонувати мету та напрям діяльності; мати особистий вплив; мислити стратегічно; вчитися та вдосконалюватися; актуалізувати надання послуг [14, с. 15].
Казахстан	Особисті: комунікабельність; здатність працювати з громадянами; здатність до самовдосконалення; лідерство (для державних службовців, які займають керівні посади). Формальні: знання стратегічних і програмних документів в сфері повноважень державного органу; виконання посадових обов'язків; застосування професійних знань, а також комунікаційних та інформаційних технологій; дотримання державної і трудової дисципліни, а також норм Кодексу честі державних службовців [17, с. 49].
Канада: вищі службовців	Інтелектуальні компетенції; управлінські компетенції; компетенції, пов'язані з людськими взаєминами; особистісні характеристики [14, с. 16].

Росія	Професійні (професійні знання, уміння, навички, аналітичні здібності та ін.); психологічні (уміння спілкуватися, комунікабельність, відповідальність, емоційна стійкість та ін.); фізіологічні (висока працездатність, добра фізична форма, витривалість та ін.); лідерські здібності [1, с. 78].
Сингапур	Інтелектуальні здатності (HAIR); орієнтація на досягнення; лідерство [17, с. 27].
США: для всіх службовців; додаткові для вищих службовців	Базові компетенції: прагнення до особистого розвитку; порядність, навички міжособистих відносин; мотивація державного службовця; усна комунікація; письмова комунікація. Лідерські метакомпетенції: лідерство змін, управління людьми, орієнтація на результат, бізнес-інтелект, здатність об'єднувати [17, с. 35-36].
Франція	Адаптивність; уміння вести переговори; уміння оцінювати діяльність; лідерство; управління знаннями; управління людськими ресурсами; управління мережами; інноваційні вміння; підвищення кваліфікації; уміння управляти проектами; комунікабельність [14, с. 15].

Зокрема, модель компетенцій Сингапуру описує, як повинен мислити і діяти державний службовець: зокрема, володіти вмінням дивитися на речі з висоти пташиного польоту, під різними кутами і при необхідності фокусуватися на деталях, глибоко і раціонально аналізувати ситуацію і застосовувати яву і творчість для генерації нових підходів до вирішення, але при цьому не забувати про реальність і інтегрувати бачення і креативність з конкретними діями. При оцінці потенціалу додають компетенції «орієнтація на результат» і лідерство.

В державній системі США використовуються дві взаємодоповнюючі групи компетенцій:

1. Базові компетенції (обов'язкові для всіх державних службовців): прагнення до особистого розвитку, порядність; навички міжособистісних відносин, мотивація державного службовця, усна комунікація, письмова комунікація.

2. Лідерські метакомпетенції (обов'язкові для осіб, які займають управлінські посади на вищому рівні):

– лідерство змін: креативність та інновації, увага до зовнішнього середовища, гнучкість, наполегливість, стратегічне мислення, довгострокове бачення;

– управління людьми: управління конфліктами, отримання вигоди з різноманітності, розвиток колег, будівництво команди;

– орієнтованість на результат: відповідальність, орієнтація на клієнта, рішучість, підприємливість, рішення задач, спеціальна експертиза;

– бізнес-інтелект: фінансове управління, управління людськими ресурсами, управління технологіями.;

– здатність об'єднувати: створення партнерських мереж та альянсів політична грамотність, ефективно переконання і ведення переговорів [17, с. 35-37].

На базі цих компетенцій розробляються системи відбору, оцінки ефективності та лідерського розвитку в більшості федеральних міністерств США. Наявність всіх компетенцій є обов'язковим критерієм для кандидатів в резерв вищих управлінців.

В основі більшості зазначених компетенцій зарубіжних країн є прагнення до побудови сучасної професійної культури, орієнтованої на результат (культури професійного спілкування, управлінської культури, інтелектуальної культури, інноваційної культури), до служіння «клієнту», а також до створення ефективних команд і альянсів всередині і поза організацією. Саме ці компетенції лідера потрібні керівникам, які мають очолювати реформи в Україні.

Відтак існує нагальна потреба в удосконаленні сучасної системи критеріїв відбору і підготовки фахівців з державного управління та адміністрування, основою якої, насамперед, мають стати поряд з формальними вимогами їх особисті якості. При цьому вагомість останніх має стати значно вищою. Недостатні професійні знання, уміння, навички, аналітичні здібності можливо надбати в практичній діяльності, тоді як інтелект, порядність, моральність, задатки лідера, здатність до самовдосконалення, комунікабельність, відповідальність, емоційна стійкість, висока працездатність, добра фізична форма, витривалість та інші чесноти є елементами особистої культури, що успадковуються і важко піддаються зміні. Нерідко низький професіоналізм державного службовця обумовлюється недостатнім розвитком однієї з вищезазначених характеристик.

І. В Клименко, О. О. Акімов та Е. А. Афонін теж погоджуються з акцентуванням уваги на особистісному компоненті, оскільки саме особистість керівника й членів команди забезпечують професійний успіх, а в умовах наростаючої складності управлінських проблем зростає «питома вага» особистісних компетенцій, натомість як професійних – падає [6, с. 61].

Серед основних характеристик, які мають бути притаманні державному службовцю як людині – основній соціальній цінності громадянського суспільства, повинні бути: індивідуалізм як основа особистої

характеристики, моральність, повага до права, високий рівень громадянської культури, повага до всіх членів суспільства, вміння поєднувати власні інтереси з інтересами суспільства в цілому, відчуття себе вільним і самостійним, приватність та повага до своєї і чужої власності тощо. Крім того, державний службовець повинен бути високоморальною людиною, володіти чіткими етичними принципами й установками [18].

Виокремлюється така вимога до державного службовця – добросовісне ставлення до виконання своїх службових обов'язків. Особливе значення при цьому надається чесності, прозорості, підзвітності та відданості справі [4, с. 48].

В правовому полі добросовісність розуміється як «спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень» [10].

Добросовісність має бути протиположною меритократичним принципам побудови системи управління персоналом. В основі меритократії лежить конкуренція: для того, щоб отримати високе положення в суспільстві і забезпечити собі високу якість життя, людина повинна постійно розвивати свої здібності і перевершувати в них інших людей. Меритократія не тільки заперечує значущість перерахованих вище людських якостей, що не мають відношення до інтелекту, а й виступає в якості ідеології, яка не залишає місця солідарності між людьми [7].

Спираючись на дослідження [5, с. 198] можна визначити напрями підвищення рівня добросовісності державного службовця: 1) підтримувати довіру і впевненість громадськості в добросовісності публічної діяльності;

2) узаконювати застосування санкцій за недобросовісну поведінку; 3) боротися з недобросовісними вчинками, вживаючи заходи щодо їх запобігання, або караючи за них; 4) робити службовців чутливими до етичних і ціннісних аспектів результатів їх роботи; 5) з'ясувати, що саме визначає добросовісну чи недобросовісну поведінку; 6) розвивати навички аналізу етичних ціннісних проблем; 7) допомагати вирішувати етичні і ціннісні проблеми міжособистісних комунікацій; 8) сприяти розвитку добросовісності як особистій якості державного службовця. Кожен з цих напрямів можна використовувати для підвищення рівня добросовісності як окремих державних службовців, так і органу державної служби в цілому.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.**

Реформування державної служби в Україні потребує розробки механізмів запровадження чітких та прозорих критеріїв і вимог до претендентів на державну службу, які повинні охоплювати всю нормативно-правову вертикаль.

Меритократичні принципи державного управління спрацювали на користь суспільств низки прогресивних країн світу. Проте адаптувати їх до умов вітчизняного державостворення доцільно з урахуванням особистих якостей державних службовців. Розгляд компетентності як характеристики професійної діяльності державного службовця підтвердив і її залежність від його особистих якостей, зокрема, добросовісності, розвиток якої сприятиме уникненню одержання неправомірної вигоди посадовими особами завдяки їх службовому статусу та пов'язаних з ним можливостями.

Антикорупційна пілюля добросовісності сприятиме зміцненню «імунної системи» інституту державної служби, зростанню рівня престижності в рейтингу суспільнозначимої діяльності.

Подальші дослідження даної тематики можуть стосуватися безпосередньо аналізу змістовного наповнення освітньо-професійних програм підготовки здобувачів вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування» та можливостей «збагачення» навчального процесу на предмет виховання добросовісності. Наукові розвідки також будуть присвячені пошуку альтернативних варіантів запровадження в Україні безперервної і професійно-спрямованої етичної освіти державних службовців.

#### **Література.**

1. Васильєва О. І. Підготовка вищого корпусу державних службовців: світовий досвід / О. І. Васильєва, Ю. В. Давидова // Інвестиції : практика та досвід – 2011.– № 5. – С.77–79.
2. Гнедаш О. Меритократія – образ майбутнього / О. Гнедаш // Українська правда. – П'ятниця, 27 травня 2011, 14:42. – Режим доступу : <http://www.pravda.com.ua/columns/2011/05/27/6188243/>.
3. Головань М. С. Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять / М. С. Головань // Педагогічні науки : теорія, історія, інноваційні технології. – 2011 р. – № 8. – С. 224–233.
4. Енциклопедичний словник з державного управління / Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
5. Європейський досвід державного управління : курс лекцій / уклад.: О. Ю. Оржель, О. М. Палій, Ю. Д. Полянський [та ін.] ; за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, А. О. Чемериса [та ін.]. – К. : НАДУ, 2007. – 76 с.
6. Клименко І. В. Сучасні моделі компетенцій державних службовців [текст]: монографія / І. В. Клименко, О. О. Акімов, Е. А. Афонін. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 176 с.
7. Кроль М. Меритократія як царство розуму [Електронний ресурс] / М. Кроль. – Режим доступу : <https://andrijbondarenko.wordpress.com/2012/01/05/merytocracija/>.
8. Кульмагамбетов М. Меритократія – главный принцип отбора на государственную службу [Електронний ресурс] / М. Кульмагамбетов // Nomad кочівник. – Режим доступу : <http://www.nomad.su>.

9. Науменко О. М. Меритократія як механізм формування політико-управлінської еліти України [Електронний ресурс] / О. М. Науменко // int-konf.org. Наукові конференції. – Режим доступу : <http://int-konf.org/konf062013/386-naumenko-o-m-meritokratya-yak-mehanzm-formuvannya-poltiko-upravlnskoyi-elti-ukrayini.html>.

10. Про державну службу [Електронний ресурс] / Верховна Рада України; Закон від 10.12.2015 № 889-VIII. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

11. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» [Електронний ресурс] / Нацдержслужба України; Наказ, від 06.04.2016 № 72. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16>.

12. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби [Електронний ресурс] / Кабінет Міністрів України; Постанова, від 25.03.2016 № 246. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>.

13. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки [Електронний ресурс] / Президент України; Указ, Стратегія від 01.02.2012 № 45/2012. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

14. Психологія розвитку ключових професійних компетенцій державних службовців: Навчально-методичний посібник. – Суми, 2009. – 43 с.

15. Сердюк О. І. Ключові компетенції державних службовців та їх розвиток шляхом підвищення кваліфікації / Сердюк О. І., Тернова Т. І. // Управління соціально-економічним розвитком в умовах змін : монографія / [за заг. ред. д. держ. упр., професора Т. М. Лозинської]; Полтавська державна аграрна академія. – Полтава : ФОП Гаража М. Ф., ТОВ Сімон, 2017. – С. 221–234.

16. Удовиченко Б. Меритократичний підхід до державного управління [Електронний ресурс] / Б. Удовиченко // ХайВей. – Режим доступу : [http://h.ua/story/289028/news\\_410341.html](http://h.ua/story/289028/news_410341.html).

17. Управление талантами: опыт бизнеса и государства [Електронний ресурс]. – 2006. – Режим доступу : [http://wardhowell.com/teinstitute/tei\\_exclusive\\_2/](http://wardhowell.com/teinstitute/tei_exclusive_2/).

18. Філик Н. В. Державно-правові засади громадянського суспільства: автореф. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: 12.00.01 «Теорія та історія держави та права» / Н. В. Філик. – К., 2004. – 19 с.

#### References.

1. Vasylieva, O. I. and Davydova, Yu. V. (2011), “Training of senior civil service: world experience”, *Investytsii : praktyka ta dosvid*, vol. 5, pp. 77–79.

2. Hniedash, O. (2011) “Meritocracy is an image of the future”, *Ukrains'ka pravda*, <http://www.pravda.com.ua/columns/2011/05/27/6188243/> (Accessed 15 March 2018).

3. Holovan, M. S. (2011), “Competence and expertise: comparative analysis of concepts”, *Pedahohichni nauky : teoriia, istoriia, innovatsijni tekhnologii*, vol. 8, pp. 224–233.

4. Surmin, Yu. P. Bakumenko, V. D. and Mykhnenko A. M. (2010) *Entsyklopedychnyj slovnyk z derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedic Dictionary of Public Administration], NADU, Kyiv, Ukraine.

5. Orzhel, O. Yu. Palij, O. M. and Polianskyj, Yu. D. (2007) *Yevropejs'kyj dosvid derzhavnoho upravlinnia : kurs leksij* [European experience of public administration: a course of lectures], NADU, Kyiv, Ukraine.

6. Klymenko, I. V. Akimov, O. O. and Afonin, E. A. *Suchasni modeli kompetensij derzhavnykh sluzhbovtziv* [Modern models of civil servants' competencies], Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine

7. Krol, M. “Meritocracy as the kingdom of reason” [Online], available at: <https://andrijbondarenko.wordpress.com/2012/01/05/merytocracija/> (Accessed 27 March 2018).

8. Kulmahambetov, M. “Meritocracy is the main principle of selection for the public service”, *Nomad kochivnyk*, available at: <http://www.nomad.su>. (Accessed 27 May 2018).

9. Науменко, О. М. “Meritocracy as a mechanism for the formation of the political and managerial elite of Ukraine”, *int-konf.org. Naukovi konferentsii*, available at: <http://int-konf.org/konf062013/386-naumenko-o-m-meritokratya-yak-mehanzm-formuvannya-poltiko-upravlnskoyi-elti-ukrayini.html> (Accessed 27 May 2018).

10. The official site of Verkhovna Rada of Ukraine (2015), “About the civil service”, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Accessed 14 March 2018).

11. The official site of Verkhovna Rada of Ukraine (2016), “On Approval of the Procedure for Determining Special Requirements for Persons Claiming to Occupy Civil Service Categories of “B” and “C””, available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16> (Accessed 14 March 2018).

12. The official site of Verkhovna Rada of Ukraine (2016), “About the approval of the procedure for holding a competition for civil service positions”, available <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF> (Accessed 14 March 2018).

13. The official site of Verkhovna Rada of Ukraine (2012), “About the Strategy of the State Personnel Policy for 2012-2020”, available <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (Accessed 14 March 2018).

14. *Psykhologhiia rozvytku kliuchovykh profesijnykh kompetensij derzhavnykh sluzhbovtziv: Navchal'no-metodychnyj posibnyk* [Psychology of the development of key professional competences of civil servants: A Tutorial manual] (2009), Sumy, Ukraine.



15. Lozynska, T.M. (2017), *Upravlinnia sotsial'no-ekonomichnym rozvytkom v umovakh zmin* [Management of socio-economic development in conditions of change], FOP Harazha M. F., TOV Simon, Poltava, Ukraine.
16. Udovychenko, B. "Meritocratic Approach to Public Administration", *KhajVej*, [http://h.ua/story/289028/news\\_410341.html](http://h.ua/story/289028/news_410341.html) (Accessed 14 March 2018).
17. "Talent management: business and state experience" (2006), [http://wardhowell.com/teinstitute/tei\\_exclusive\\_2/](http://wardhowell.com/teinstitute/tei_exclusive_2/) (Accessed 14 March 2018).
18. Filyk, N. V. (2004), *Derzhavno-pravovi zasady hromadians'koho suspil'stva: avtoref. na zdobuttia nauk. stupenia kand. iuryd. nauk* [State legal principles of civil society: author's abstract for obtaining scientific degree of the candidate of Legal Sciences], Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 18.03.2018 р.*