

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему
«ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ»

Студент 2 курсу магістратури заочної форми
навчання спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»
освітньо-наукової програми «Державна служба»
Максименко Дмитро Васильович

Наукова керівниця
к.пед.н., доц. Ларіна Наталія Борисівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань

Студент Максименко Д.В.

(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
публічної політики від «06» грудня 2024 р., протокол № 5.

Завідувачка кафедри публічної політики, докторка юридичних наук,
професорка, Заслужений юрист України

Корчак Наталія Миколаївна

(підпис)

Київ – 2024

*До захисту.
12.12.2024*

АНОТАЦІЯ

Максименко Д.В. Інноваційні технології професійного розвитку публічних службовців – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2024.

Зміст роботи. У кваліфікаційній магістерській роботі комплексно проаналізовано інноваційні технології професійного розвитку публічних службовців в Україні. Зокрема, у ній визначено концептуальні аспекти дослідження відповідної проблеми з урахуванням сучасного розуміння понятійного поля дослідження, здійснено структурування доступних нормативно-правових актів та наукових джерел у сфері публічного управління. Також надано загальну характеристику принципам, методам та формам інноваційним технологіям професійного розвитку публічних службовців, розкрито зміст сучасних моделей запровадження європейських стандартів на публічній службі. Результатом дослідження стало визначення перспектив застосування найбільш популярних інноваційних технологій професійного розвитку публічних службовців в Україні.

Ключові слова: інноваційні підходи, публічна служба, державна служба, моделі впровадження європейських стандартів на публічній службі, забезпечення професійного розвитку публічних службовців.

ABSTRACT

Maksymenko D.V. Innovative technologies for the professional development of public servants – Master's qualification thesis in the form of a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 «Public Management and Administration», specialty: 281 «Public Management and Administration». – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2024.

Contents of the work.

Contents of the work. The qualification master's thesis comprehensively analyzes innovative technologies for the professional development of public servants in Ukraine. In particular, it identifies conceptual aspects of the study of the relevant problem taking into account the modern understanding of the conceptual field of research, and structuring of available regulatory legal acts and scientific sources in the field of public administration. Also, a general description of the principles, methods and forms of innovative technologies for the professional development of public servants is provided, the content of modern models for the introduction of European standards in the public service is revealed. The result of the study was the determination of the prospects for the application of the most popular innovative technologies for the professional development of public servants in Ukraine.

Keywords: innovative approaches, public service, civil service, models for the introduction of European standards in the public service, ensuring the professional development of public servants.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

1. Наталія Ларіна, Дмитро Максименко, Марія Олійник. Професіоналізація та її вплив на ефективність функціонування персоналу на державній службі. *Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект : матеріали міжнар. круглого столу* (Київ, 18 черв. 2024 р.) : / за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Наталії Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. С. 121-124.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1	10
ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ОБ’ЄКТ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ	10
1.1 Сутність феномену “професійний розвиток публічних службовців”	10
1.2. Стан проблем професійного розвитку публічних службовців в Україні	28
РОЗДІЛ 2	42
УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙ В ПРОЦЕС ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	42
2.1. Завдання менеджменту знань у професійному розвитку персоналу публічної служби.....	42
2.1. Принципи, методи та форми реалізації інноваційних технологій професійного розвитку публічних службовців.....	50
РОЗДІЛ 3	60
ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	60
3.1. Кіберпрофесіоналізація фахівців публічної служби	60
3.2 Сучасні моделі європейських стандартів до запровадження інноваційних технологій на публічній службі	69
Висновки до розділу 3	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Актуальність теми. Становленню та розвитку галузі знань і спеціальності “Публічне управління та адміністрування” в освітньо-науковому просторі України бракує певного інституціонального забезпечення. Так, спостерігаємо термінологічні невідповідності в галузі знань і спеціальності “Публічне управління та адміністрування”. В переліку видів економічної діяльності є “державне управління”, а не “публічне управління”, тобто освітня-професійна спеціальність за назвою не комплементарна з видом економічної діяльності. При цьому методологічні підходи споріднених галузей знань при їх застосуванні до розв’язання проблематики практики публічного управління та адміністрування має вплинути за зворотнім зв’язком на розвиток цих методологічних підходів внаслідок складності такої проблематики. Це значно актуалізує питання запровадження інноваційних технологій професійного розвитку публічних службовців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми кадрового забезпечення державної служби та навчання державних службовців досліджують такі науковці: О. Воронько, О. Воронов, С. Дубенко, Ю. Кальниш, О. Конотопцев, О. Мельников, Н. Липовська, В. Луговий, Т. Лукіна, О. Оболенський, В. Понеділко, Н. Протасова, С. Серьогін, І. Сурай, В. Шайдеров, С. Хаджирадева, О. Якубовський та ін. У працях цих учених аналізуються основні положення державної кадрової політики України, досліджуються потреби їхнього навчання та здійснюється кореляція між навчанням та підвищенням якості в процесі надання управлінських послуг державними службовцями в Україні тощо.

Однак невирішеним у науковому дискурсі залишається питання щодо інноваційних технологій професійного розвитку публічних службовців.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження – науково обґрунтувати та розробити практичні рекомендації щодо запровадження інноваційних технологій професійного розвитку публічних службовців. Для досягнення мети були поставлені такі *завдання*:

- визначити сутність феномену “професійний розвиток публічних службовців”;
- здійснити аналіз стану проблем професійного розвитку публічних службовців в Україні;
- виявити сучасні тенденції застосування інноваційних технологій професійного розвитку публічних службовців;
- з’ясувати принципи, методи та форми інноваційних технологій в системі професійного розвитку публічних службовців на засадах європейських підходів;
- визначити технології інтелектуального розвитку особистості (когнітивний компонент професійної підготовки) і технології професійно-управлінського самовизначення публічних службовців;
- запропонувати сучасні моделі інноваційних технологій в системі професійного розвитку публічних службовців із запровадження європейських стандартів на державній службі.

Об’єкт дослідження – процес професійного розвитку публічних службовців.

Предмет дослідження – інноваційні технології професійного розвитку публічних службовців.

Методи дослідження. При написанні магістерської роботи використовувалися загальнонаукові методи: аналіз, синтез, узагальнення, систематизація, порівняння, групування, індукція, дедукція та ін. В якості спеціальних застосовувались методи: класифікація (упорядкування нормативно-правових актів, щодо професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування), прогнозний

(передбачення наслідків впровадження інноваційних технологій в практику професійного розвитку публічних службовців) та ін.

Для вивчення та аналізу перспективних напрямів впровадження європейських підходів у забезпеченні модернізації державної служби в Україні використано метод сценарного аналізу (оцінку різних майбутніх сценаріїв, які можуть виникнути в результаті впровадження європейських підходів у державну службу в Україні). За допомогою методу кейс-стаді (вивчення випадків) здійснено детальне вивчення конкретних прикладів, де європейські підходи були успішно або невдало впроваджені в державну службу інших країн, ЄС як міжнародного суб'єкта загалом.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в науковому обґрунтуванні інноваційних технологій професійного розвитку публічних службовців із застосування сучасних європейських підходів в модернізації державної служби в Україні та розробці авторських практичних рекомендацій щодо перспектив їх впровадження в державне управління.

Зокрема, у роботі:

удосконалено:

– ключові концепції проблеми інноваційних технологій професійного розвитку публічних службовців в умовах модернізації державної служби,;

– оцінку загального стану модернізації вітчизняної системи державної служби;

набули подальшого розвитку:

– дослідження основних джерел, пов'язаних з інноваційними технологіями професійного розвитку публічних службовців в умовах модернізації держслужби в Україні;

– вивчення ключових принципів, методів та форм застосування європейських підходів до запровадження інноваційних технологій професійного розвитку публічних службовців;

– перспективи запровадження інноваційних технологій професійного розвитку публічних службовців на засадах європейських підходів.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені й науково обґрунтовані в магістерській роботі положення та висновки доповнюють існуючі рекомендації щодо професійного розвитку публічних службовців в Україні. Одержані результати можуть бути використані у практичній роботі органів публічної влади, при ініціюванні змін до законодавства України, зокрема, щодо забезпечення правопорядку та депутатської дисципліни у Верховній Раді України.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі переліку умовних скорочень, вступу, трьох розділів (які, які включають сім підрозділів), висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної магістерської роботи становить 95 сторінок, основний зміст цієї роботи викладено на 78 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ОБ'ЄКТ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

1.1 Сутність феномену “професійний розвиток публічних службовців”

В сучасному науковому дискурсі феномен професіоналізації розглядається, як правило, через призму розвитку. Можна стверджувати, що інтерпретація поняття “розвиток” як специфічного типу процесу змін є достатньо розповсюдженою і водночас досить суперечливою думкою. Так, розвиток розуміють: як якісні зміни взагалі та як якісні зміни структури; як поступовий рух від нижчого до найвищого, при цьому найвище перебуває з найнижчим у зв'язку заперечень, тобто включає до себе нижче у перетвореному вигляді, містить в собі його позитивний зміст; як процес закономірних змін, переходу з одного стану в інший, більш досконалий і перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого; як єдність спрямованих змін системи від менш упорядкованого її стану до більш упорядкованого і навпаки; як незворотні, спрямовані, закономірні зміни матеріальних і ідеальних об'єктів і т. ін.

З наведеного бачимо, що не кожна зміна є розвиток. Аналізуючи генезис поняття “професійний розвиток”, більшість вчених вважає, що він поєднує етапи професійного самовизначення, професійної освіти, професійної адаптації, становлення професіонала, професійної майстерності, акме професіоналізму тощо і паралельно (для визначення цього поняття) застосовується термін “професіогенез”. Для порівняння ми обрали декілька найбільш цитованих сьогодні визначень даної категорії. А. Галактіонов та В. Вавилов, наприклад, ще у 1992 році запропонували розглядати професійний розвиток як формування соціальних якостей особистості, які

забезпечують задоволення потреб суспільного розвитку на основі висококваліфікованої праці і загальнолюдських цінностей [16].

О. Єрмолаєва, навпаки, намагається розглянути зміст поняття професійного розвитку під іншим кутом зору – не як процес, а як систему внутрішніх закономірностей розвитку особистості, що описують професійну динаміку. Завдяки цьому позиція дослідниці так і залишається досить відокремленою у загальній тенденції “процесного” підходу до визначення сутності професіогенезу. Крім того, для неї характерним є те, що вона, представляє професійну динаміку у різних “координатах” – не лише “по вертикалі” (індивідуальне формування професіонала), але й “по горизонталі” (соціальна і галузева структура професій) та по етапах (історичне становлення професійних типів і інститутів), тобто виводячи дане поняття за суто особистісні межі [40].

В. Гордієнко і Л. Копець під професіогенезом розуміють розвиток особистості, зміни і перетворення її психологічної структури, зумовлені засвоєнням і здійсненням професійної діяльності, метою якого є формування особистості професіонала як суб'єкта, що повинен самостійно і якісно виконувати професійні функції з оптимальними психологічними затратами. Хоча ми знову бачимо традиційний “процесний” підхід, але, на відміну від визначення А. Галактіонова та В. Вавилова, тут уже мова йде про формування не окремих якостей, а особистості в цілому, проте не акцентується увага на суспільному аспекті даного явища [46].

Е. Зеєр розглядає процес професійного розвитку у двох площинах – особистісній і суб'єктній, використовуючи при цьому два близьких за змістом терміни: професійне становлення особистості і професійне становлення суб'єкта діяльності, визначаючи перший із них як процес прогресивної зміни особистості під дією соціальних впливів, професійної діяльності і власної активності, спрямованої на самовдосконалення і самоздійснення. Професійне ж становлення людини як суб'єкта діяльності, тобто “рух особистості в просторі і часі професійної праці”, на його думку –

це частина онтогенезу, безпосередньо пов'язана з професійною діяльністю. Разом із тим, автор скаржиться на те, що саме поняття “професійне становлення особистості” ще не набуло в психології відповідного статусу.

Твердження про прогресивний характер професійного розвитку особистості поділяється, однак, не всіма дослідниками – на думку деяких учених, професійний розвиток – це доволі складний процес, що має циклічний характер, протягом якого людина не лише вдосконалює свої знання, уміння і навички, розвиває професійні здібності, але може й відчувати негативний вплив професії.

На важливу особливість професійного розвитку особистості вказує А. Маркова, яка поряд з появою у психіці людини її нових якостей професіонала та оволодінням людиною новими професійно важливими якостями ставить зміну співвідношення професійно важливих якостей, що склалися раніше [29].

Спираючись на визначення А. Галактіонова та В. Вавилова, В. Бодров робить аналіз самого поняття професіогенезу. Він пояснює, що цей термін наповнений уявленнями, отриманими на підставі вивчення закономірностей, соціального і психологічного розвитку суб'єкта діяльності на етапах професійного шляху. Крім того, поняття “професіогенез” передбачає можливість активного управління процесом професіоналізації. Найголовнішим же вважається те, що підхід, заснований на понятті професіогенезу, має орієнтуватися не лише на вивчення особливостей розвитку професіонала, але і на психологічний аналіз існуючих видів діяльності, регуляційних механізмів процесів адаптації індивіда до цієї діяльності, взаємоузгодження ресурсних можливостей людини і професійних вимог.

Об'єм категорії професіогенезу деякі автори значно розширюють, виводячи перелік описаних ним явищ за межі суто персоналістичного рівня. На їх думку, професіогенез, окрім традиційного позначення процесу розвитку людини як професіонала, це: а) виникнення і розвиток системи

професій як соціального інституту і процес формування історичних типів професіоналів (історичний професіогенез); б) динаміка професійної діяльності індивідів та професійних груп при зміні соціально-економічних умов (соціально-економічний професіогенез); в) зміни професійної діяльності та професіоналів під впливом нових технологій, у тому числі інформаційних (інформаційно-технологічний професіогенез) [8].

Іноді один лише історичний зміст поняття автори екстраполюють на весь обсяг категорії професійного розвитку. Так, В. Вавилов, А. Щербаков та ін., визначають професіогенез як процес професіоналізації суспільства, що історично розвивається й характеризується: а) вдосконаленням якості професійної праці, її безпеки, ефективності, екологічності і психологічної привабливості; б) суспільним визнанням статусу професіонала як фахівця вищого рівня майстерності, орієнтованого на повне задоволення потреб споживача; в) затвердженям професії як соціального інституту, відповідального за: 1) систематизацію практичного досвіду для наукового осмислення професійної праці як духовного творіння; 2) поширення кращих зразків праці (у тому числі професійних прийомів і прогресивних технік) для перманентного підйому загального рівня професійної майстерності; 3) накопичення і розвиток спеціальних знань для їх передачі наступному поколінню; 4) збереження морально-етичних цінностей праці для формування професійної етики суспільного служіння. Як бачимо, при такому суспільно-історичному підході взагалі окремо не акцентується увага на індивідуальному розвитку, натомість ясно проступають філософсько-етичні і соціологічні аспекти.

У процесі аналізу взаємодії поняття професійного розвитку з категоріями психологічної науки виявляється цілий комплекс нових аспектів його змісту. Передусім, майже загальноприйнятим серед психологів (А. Ананьєв, О. Біла, П. Гончарук, В. Рибалка, А. Карпов, А. Реан, О. Чебикін та ін.) є те, що професійне становлення триває впродовж усього періоду професійної діяльності людини, навіть від моменту початку формування

професійних намірів і до завершення активної професійної діяльності [40]. У той час, як більшість дослідників ототожнюють поняття професіоналізації і професійного розвитку, у деяких роботах професійний розвиток розглядається лише як частка процесу професіоналізації, із якого випадає стадія пошуку і вибору професії.

Спроби структурування цілісного процесу професійного розвитку становлять окремий інтерес. Так, О. Єрмолаєва виділяє два умовні напрямки професіогенезу: 1) створення людиною внутрішніх засобів професійної діяльності: багатоканальний процес формування спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних і достатніх у певній предметній сфері, у ході якої відбувається розширення інформаційно-психологічного простору професіонала і поетапна структурна зміна особистості, що підвищує її автономність при вирішенні професійних завдань; 2) формування зовнішніх засобів професійної діяльності, що передбачає процес накопичення фіксованих знань і соціальних регуляторів у певному професійному співтоваристві, розвиток матеріальних засобів праці у відповідній предметній області, пов'язане з забезпеченням матеріального простору професії [17].

У роботах учених достатньо добре представлена і широка категоріальна периферія поняття професійного розвитку, що характеризує особливості його перебігу, результативність, змістовні аспекти: професійна ідентичність, негативний професіогенез, професійна компетентність, професійний тип особистості, професійне акме тощо. Для прикладу наведемо досить типові визначення лише трьох понять, що описують результативність – професіонал, професіоналізм і професійна зрілість.

В. Гордієнко і Л. Копець розглядають професіонала як соціально компетентну, психологічно зрілу особистість, що відзначається високою професійною майстерністю, яка визначає її спосіб життя, має особливий, професійно орієнтований, відповідальний світогляд і почуття професійної спільноти. Професіоналізм же як результат професіогенезу, на їх думку – це інтегративна характеристика професійно зрілої особистості як суб'єкта

діяльності, спілкування, праці. А. Галактіоновта В. Вавилов дещо розширюють це поняття – це не лише висококваліфікована праця, але й особливий світогляд і якісно інший спосіб життя.

Із поняттям професіоналізму пов'язане поняття професійної зрілості, до змісту якого В. Гордієнко і Л. Копець включають: соціальну зрілість (володіння правовими нормами, засобами спільної професійної діяльності, прийнятими в суспільстві прийомами професійного спілкування тощо); особистісну зрілість (володіння засобами самовираження і саморозвитку, засобами протидії професійним деформаціям особистості); діяльнісну зрілість (володіння на високому рівні професійною діяльністю, засобами самореалізації і саморозвитку особистості в межах професії, здатність до творчих проявів своєї індивідуальності). А. Марковою доведено, що процес професіоналізації, хоча і має загальні ознаки, реально проходить завжди індивідуально. Це залежить від багатьох зовнішніх умов, і найголовніше, від активності самого суб'єкта процесу професіоналізації, тобто професіоналізм – це процес становлення професіонала.

Поняттю професійного розвитку особистості деякою мірою відповідає термін “професіоналізація”. Л. Нестеренко, І. Нинюк, О. Чарина, О. Чебикін та ін. пропонує наступне розуміння цього терміну: це багатогранний процес, що включає кілька ліній: придбання технічних навичок, знань і умінь, освоєння засобів праці (операціональний бік професійного становлення); процес вибору професійної позиції, шлях самореалізації, вибір і реалізація цінностей (особистісне становлення в період професіоналізації); включення в професійне співтовариство, засвоєння норм і цінностей даної соціальної групи, спілкування в межах професійних завдань (соціалізація в процесі професіоналізації) [32]. Зміни, що відбулися в одному напрямку професіоналізації, наприклад, операціональному (людина засвоїла нове обладнання), спричиняють зміни в інших напрямках (змінився ранг співробітника, відношення до нього, змінилася його власна самооцінка, з'явилися інші професійні цілі). Збіг змін в усіх напрямках необов'язково,

точніше, збіг трьох ліній професіоналізації – це ідеальний варіант професійного розвитку, що зустрічається рідко.

Представляють інтерес концепції, що дорівнюють професіоналізацію й особистісний розвиток. О. Фонарьов вважає, що успішна професіоналізація залежить від особистості фахівця, а саме від наступних особистісних утворень: зміст професії для фахівця; відношення до інших людей; відношення до себе. Він описує три форми професійного становлення: індивідну (прагнення до збереження засвоєних форм дій), особистісну (здатність людини до перетворення старих способів і засобів діяльності, прагнення до нових змістів) і індивідно-особистісну (криза, відносно короткий етап, у результаті якого людина або повертається до індивідної форми, або переходить до особистісної форми регуляції, але завжди виникає ціннісна система). На думку О. Фонарьова, індивідно-особистісна форма професійного становлення є перехідною міжіндивідною і особистісною, вона характеризується почуттям непевності у своїх силах, неясністю життєвих цілей, незгодою із собою і виражається у втраті змісту [52]. На різних етапах життя людини можливе повернення до цієї форми професіоналізації.

Важливого значення в контексті нашого дослідження набуває аналіз концепції професійного становлення Т. Кудрявцева. Особливе значення при розробці даної стадіальної концепції автор надає кризовим ситуаціям. На думку Т. Кудрявцева, вони обумовлені неузгодженістю між очікуваним і досягнутим результатом, що призводить до зміни Я- концепції особистості. Періодизація професійного розвитку опирається на хронологічний вік індивіда й обмежена тимчасовими рамками, при цьому виділено стадії: стадія виникнення професійних намірів, критерієм оцінки якої є соціально й психологічно обґрунтований вибір людиною професії; стадія безпосередньо професійного навчання, метою якої є репродуктивне засвоєння професійних знань, навичок й умінь, психологічний критерій оцінки – професійне самовизначення; стадія активного входження в професію, критерієм оцінки цієї стадії є: а) досить високі показники професійної діяльності, б) певний

рівень розвитку професійно важливих якостей особистості, в) психологічний комфорт. Наступна стадія – повна реалізація особистості в професії. Рівень реалізації характеризується тим, що: а) професіонал не тільки опанував операційною сферою на високому рівні, але й б) використовує творчість у роботі, в) виробляє індивідуальний стиль діяльності, а також г) постійно прагне до самовдосконалення [21].

Л. Мітіна вважає, що професійний розвиток невіддільний від особистісного, тому що основа цих процесів загальна – принцип саморозвитку. Вона виділяє два способи існування людини – 1) життя, що не виходить за межі безпосередніх зв'язків і відносин (відношення людини до явищ, а не до життя в цілому) і 2) вихід за межі безпосередньо даної ситуації, ціннісно-змістовне визначення життя [41].

З описаними двома способами існування зв'язуються дві моделі професійної праці: адаптивна поведінка (підпорядкування професійної діяльності обставинам у виді виконання запропонованих вимог, правил і норм) і професійний розвиток (вихід за межі безперервного потоку повсякденної практики, здатність побачити свою працю в цілому і перетворити її в предмет практичних перетворень. Кожної з моделей праці відповідають різні моделі професійного розвитку:

- адаптивна поведінка включає стадії адаптації, становлення, стагнації (стадія стагнації являє собою існування за рахунок минулого, зниження професійної активності і зростання, одночасно зі зниженням соціальної адаптації);

- професійний розвиток містить стадії самовизначення, самовираження, самореалізації (стадія самореалізації – це співвіднесення знань про себе, порівняння “Я” і “творчого Я”, формування життєвої філософії, усвідомлення сенсу життя, суспільної цінності, тобто досягнення професійної майстерності і гармонічний розвиток особистості).

Л. Анциферова відзначає, що професійне життя за своєю значущістю для долі людини і її розвитку як особистості займає провідне місце. Для

побудови професійної періодизації вона використовує періодизацію розвитку особистості Е. Еріксона (вісім періодів життя, баланс позитивно-негативних адаптивних відносин людини до світу) [60].

Концепції, що поєднують особистісне і професійне, пропонують спосіб становлення професіонала, зв'язаний не тільки з характеристиками діяльності, не з віковими або тимчасовими переходами, але й особистісними змінами. У концепціях цього типу відсутні чіткі межі, що відокремлюють один етап професіоналізації від іншого. Ще одна істотна відмінність полягає в тому, що в концепціях, що поєднують професійне й особистісне становлення, докладно описується професіоналізація дорослої людини, тому що мається на увазі необхідність усвідомлення і вибору напрямку професіоналізації.

Зарубіжні науковці (А. Бішоф, Е. Гуссерль, D. Greenwood, R. Holt, A. Hargreaves, A. Nolke, E. Villegas-Reimers та ін.) виокремлюють такі характерні риси сучасного професійного розвитку фахівця як:

1) базується на конструктивізмі більше, ніж на “моделі передачі знань”. Як результат, до фахівці відносяться, як до “активних учнів”, які виконують завдання навчання, оцінки, спостереження та рефлексії;

2) сприймається як довготривалий процес, в результаті якого фахівці мають змогу пристосувати отримані знання до нового досвіду;

3) сприймається як процес, який має місце в рамках специфічного середовища. На відміну від традиційних форм підвищення кваліфікації, сьогодні найбільш ефективними вважаються ті, що проходять в організаціях, установах, підприємствах та пов'язані зі щоденною діяльністю фахівців, яка має назву “навчання на роботі”;

4) ототожнюється з реформами у професійній галузі і сприймається як процес “культурного будівництва”, а не лише підвищення рівня професійної майстерності;

5) фахівець являє собою “практика, що міркує”, такого, який входить до професії з певною базою знань та згодом поповнює її новими

знаннями та досвідом. В такому випадку роль професійного розвитку – націлити фахівця на розробку нових засобів діяльності, допомогти їм розвинути свій досвід та втілити нові ідеї у практику;

б) це процес взаємодії. Не варто замикатися лише на саморозвитку. Сьогодні найбільш ефективним вважається такий професійний розвиток, в процесі якого фахівців активно взаємодіють з іншими колегами, адміністрацією, клієнтами тощо;

7) не має певної єдиної форми або моделі. В різних умовах (країна, колектив, особистість) ефективними будуть різні моделі професійного розвитку [58; 59; 62 та ін.].

Грунтуючись на результатах аналізу проблем професійного розвитку державних службовців можемо підтвердити домінантність точки зору про те, що це процес підготовки державних службовців до виконання нових службових (професійних) функцій, зайняттю нових посад, рішенню нових завдань.

О. Оболенський, В. Сороко визначають професіоналізацію державної служби як сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених соціальних інститутів, яка забезпечує формування, виявлення та розвиток особистості, надання їй допомоги у професійному самовизначенні та професійній самоідентифікації, у застосуванні та формуванні професійного досвіду. Під професійним самовизначенням розуміється вибір особою сфери діяльності, професії; під професійною самоідентифікацією – самооцінка відповідності своїх здібностей, потенційних можливостей, рис характеру вимогам певної сфери діяльності професії, посади [26].

Л. Нестеренко розроблено й теоретично обґрунтовано модель розвитку психологічної культури державних службовців у системі професійної освіти й професійної діяльності, основними складовими якої є: компетенції, самоосвіта, психологічна наука та освіта, управлінське середовище й професійна діяльність, соціокультурне середовище, система професійної освіти державних службовців, управлінський та соціокультурний досвід;

запропоновано на основі визначених показників високого рівня психологічної культури державних службовців (відповідальність за власні дії, самоконтроль, готовність до саморозвитку, комунікативна компетентність, позитивна самооцінка, творчий підхід до справи) й упроваджено технологію розвитку психологічної культури державних службовців України, важливою умовою якої є послідовна реалізація таких етапів: створення рефлексивного навчального середовища, використання різноманітних форм психолого-педагогічного впливу, практичне використання психологічних знань; розкрито зміст психолого-акмеологічних умов розвитку психологічної культури (які реалізуються в рефлексивно-конструктивному, прогностичному, проєкційному, інтеркомунікативному компонентах) та експериментально обґрунтовано доцільність їх упровадження в систему професійного навчання державних службовців з урахуванням андрагогічних і акмеологічних принципів, що дає можливість сформувати, актуалізувати, розвинути й скоригувати професійно важливі компетенції, які є основою високого рівня психологічної культури управлінця [34].

Інші вчені також акцентують увагу на проробленні проблематики професійного розвитку і професіоналізації державних службовців. Так, С. Машовець на основі аналізу зарубіжної практики професійного розвитку державного службовця та оцінки виконання ним покладених на нього обов'язків і завдань визначені можливі засоби стимулювання потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку та запропоновані конкретні заходи, спрямовані на їх втілення в сучасних умовах України. Т. Кошовою здійснено аналіз професійного розвитку ж державних службовців на засадах самотренінгу. О. Окіс проведено науковий аналіз професійного розвитку державних службовців центральних органів виконавчої влади як фактора стабілізації державної служби України та визначено його основні недоліки. Встановлено сучасні основні елементи організації професійного розвитку державних службовців центральних органів виконавчої влади України та

розкрито їх зміст. Визначено форми професійного розвитку державних службовців центральних органів виконавчої влади України з акцентом на кар'єрному розвитку. Вдосконалено наукові підходи щодо стану та специфіки професіоналізму державних службовців центральних органів виконавчої влади України. В. Олуйко професійний розвиток державних службовців розглядається у контексті аналізу кадрових процесів в державному управлінні.

За результатами проведеного аналізу можемо констатувати, що теретико-методологічну основу професійного розвитку публічних службовців складають базові концептуальні положення особистісного, діяльнісного, компетентнісного та структурно-функціонального підходів.

У рамках особистісного підходу ключовими є такі положення:

- існує нерозривний зв'язок між професійним розвитком і онтогенетичним розвитком особистості, а також її професійним самовизначенням;
- особистісний розвиток є невіддільним від професійного – в основі кожного лежить принцип саморозвитку, що детермінує здатність особистості перетворювати власну життєдіяльність на предмет практичного втілення, що призводить до вищої форми життєдіяльності – творчої самореалізації, і у підсумку – життєтворчості;
- у межах часового підходу професійне становлення практично повністю співпадає з онтогенезою людини, якщо розглядати онтогенезу як життя індивіда з дня народження до старості;
- єдність процесів професійного і особистісного розвитку;
- досягнення професійної майстерності на підставі реалізації творчого потенціалу особистості .

Базові положення діяльнісного підходу наголошують:

- це процес прогресивної зміни під впливом соціальних впливів, професійної діяльності і власної активності, спрямованої на

самовдосконалення і самоздійснення, продуктивний процес розвитку і саморозвитку особи, засвоєння і самопроєктування професійно орієнтованих видів діяльності, визначення свого місця в світі професій, реалізація себе в професії і самоактуалізація власного потенціалу задля досягнення вершин професіоналізму;

- професійне становлення пов'язане з характером стрижневих властивостей особистості, що включають й особливості професійного самовизначення. Перетворення життя індивіда на предмет його свідомої творчої діяльності підкреслює особливе значення суб'єктивних передумов його життєтворчості;

- підкреслюють активність самої людини у визначенні життєвого шляху, процес професійного становлення доцільно розглядати як формування професійного самовизначення, в якому відображається ступінь зрілості особистості. Мотиваційна структура набуває при цьому відповідності із структурою мотиваційної сфери фахівців певної галузі.

Отже, у рамках діяльнісного підходу домінуючим методологічним підґрунтям виступає суб'єктно-діяльнісна парадигма, основним методологічним принципом якої є визнання активної ролі людини в реалізації своїх відносин з навколишнім світом.

Щодо компетентнісного підходу, то у контексті нашого дослідження базовими для нас є:

- структуру компетенції складають дієві (процедурні) знання, вміння й навички, мотиваційна й емоційно-вольова сфери, а також досвід як інтеграційне утворення засвоєних людиною окремих дій, засобів і заходів щодо ухвалення рішень;

- базові компетенції як якості, які залежать від рівня професійної активності. До них учений відносить психомоторні вміння – координаційні вміння, швидкість реакції, ручну вправність, здібність до концентрації уваги тощо; загальнотрудова якість – практичні вміння та навички для широкого кола діяльності в технологічній сфері; пізнавальні здібності – самостійність

мислення, креативність, здатність до вирішення проблем, оцінювальні здібності тощо; персональні або індивідуально-орієнтовні здібності – надійність, прагнення до якісної роботи, сумлінність, відповідальність, самостійність, критичність, упевненість у собі, оптимізм, спрямованість на конкретні досягнення й успіх в роботі; соціальні здібності (здібності, орієнтовані на групову поведінку) – готовність до кооперації, до встановлення контактів, комунікативні здібності, відповідальність, корпоративність тощо;

– місце стійкої професії займає динамічна професійність. Учений вважає, що кваліфікація й компетенції не протиставляються одна одній, а є різними аспектами особистісно-діяльнісного потенціалу. Тимчасовість і нестійкість професій повинні розглядатись, на його думку, як робоча модель майбутнього. Для тих, хто входить у професію, це означає, що він повинен стати універсальним працівником (володарем “портфелю компетенцій”, він повинен мати різнобічні здібності й здатності, які ґрунтуються на власних талантах й оригінальній комбінації власного досвіду;

– що інструментальними засобами досягнення цілей освіти (навченість, самовизначення (самодетермінація), самоактуалізація, соціалізація й розвиток індивідуальності) є нові освітні конструкти: компетентності, компетенції й метапрофесійні якості.

Також зауважимо, що Міжнародна комісія Ради Європи розглядає поняття компетентності як загальні або ключові вміння, базові вміння, фундаментальні шляхи навчання, ключові кваліфікації, кроснавчальні вміння, ключові уявлення, опори або опорні знання. Європейські експерти визначають поняття “компетентність” як здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби, діяти та виконувати поставлені завдання. Кожна компетентність побудована на комбінації взаємовідповідних пізнавальних ставлень та практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів, знань і вмінь, всього того, що можна мобілізувати для активної дії.

У рамках структурно-функціонального підходу вчені виділяють наступну структуру професійного розвитку фахівців, що складається з:

I. Навчання: формальне (основне), неформальне (додаткове), інформальне (неофіційне, стихійне).

II. Складові: визначення вимог у термінах компетентностей, які висуваються до певного виду професійної діяльності; діагностування якостей (компетентностей), які має конкретна особа; визначення напрямів і шляхів розвитку (саморозвитку), виходячи з бажаного результату і наявних якостей, сформульованих у термінах компетентностей; складання програми розвитку (саморозвитку) для конкретної особи; визначення форм і засобів реалізації програми; реалізація програми; оцінювання (діагностування) отриманих результатів на кожному етапі розвитку (саморозвитку); внесення коректив у поточний перебіг подій; оцінювання загальних результатів виконання програми, за необхідності, її коригування чи заміна; визначення нових перспектив і напрямів розвитку (саморозвитку).

III. Напрями: здобуття додаткових, поглиблення наявних знань, розвиток умінь і навичок, інших компетентностей, необхідних фахівцю; посилення дії існуючих позитивних якостей, що сприяють підвищенню ефективності професійної діяльності; усунення обмежень, які знижують результативність професійної діяльності; усвідомлення і подолання професійних деформацій, що виникають під впливом відповідної діяльності; розвиток світогляду особистості; гуманізація професійної позиції; формування здатності, стійкої мотивації до постійного вдосконалення (самовдосконалення); підвищення здатності до управління власною поведінкою, а також потребами і почуттями.

IV. Шляхи: здійснення впливу на всі складові процесів професійного розвитку і саморозвитку; розширення напрямів професійного вдосконалення (самовдосконалення) в системі післядипломної освіти; виділення завдань подолання професійних деформацій фахівця як нормативної складової післядипломної освіти; введення до змісту навчального процесу на курсах

підвищення кваліфікації навчальних технологій, які дають змогу вирішувати актуальні завдання вдосконалення (самовдосконалення) кадрового потенціалу.

V. Завдання: взаємозв'язок, взаємодоповнення професійного вдосконалення і саморозвитку, мотивації їх безперервності; підвищення ступеня усвідомлення фахівцем різноманітних подій, що виникають на всіх напрямках і рівнях його взаємодії з оточуючим світом: загальнолюдських, професійних, особистісних тощо; формування сучасного стилю мислення з його характерними ознаками: системності, гнучкості, динамізму, перспективності, історизму, об'єктивності, концептуальності, аналітичності, інноваційності тощо; підвищення рівня діалогічності, толерантності, неупередженого ставлення до інших людей та їхніх дій, прагнення до конструктивізму, співпраці, досягнення консенсусу, відмова від конфронтації; опрідечування теоретичних знань й узагальнення (теоретизація) життєвого, професійного досвіду; засвоєння ефективних стратегій і технік самореалізації, життєтворчості, професійної діяльності; опанування складових професійної діяльності, які з різних причин не були засвоєні раніше, вироблення прийомів компенсації або подальшого розвитку тих якостей, що є недостатньо сформованими; створення в кожного фахівця власної системи діяльності, у якій органічно поєднуються індивідуальні якості та нормативні вимоги.

Виходячи з вищесказаного, акцентуємо на тому, що важливою умовою ефективності професійного розвитку виступає органічне поєднання формальної (структурна освіта, що спрямовується на чітко поставлену мету у формі визнаних свідоцтв і дипломів), неформальної або додаткової (будь-яка освітня активність поза формальною системою; може бути самоосвітня діяльність, що спрямована на отримання додаткових, необхідних тому, хто навчається, знань, умінь, компетенцій; результат такого навчання формально не визнається); та інформальної освіти (незапрограмоване навчання у повсякденному житті, індивідуальна пізнавальна діяльність).

Щодо принципів професійного розвитку публічних службовців, то нами виокремлені три групи принципів: базові, андрогогічні та акмесинергетичні.

Базовими принципами професійного розвитку державних службовців в умовах глобалізації є: цілісність системи розвитку, приємність різних видів і форм розвитку державних службовців; випереджальний характер навчання і розвитку державних службовців на основі науково-технічного прогресу і професійно-організаційних вимог; гнучкість різних форм розвитку, можливість їх поетапного використання; професійне і соціальне стимулювання професійного розвитку державних службовців; побудова системи професійного розвитку державних службовців відповідно до можливостей державних підприємств, установ та організацій, а також соціально-економічних умов їх функціонування.

Андрогогічні принципи, на погляд вчених (С. Змеє, С. Хаджирадева та ін.) повинні виражатися у таких положеннях: 1) державним службовцям належить провідна роль у процесі свого навчання (тому він (державний службовець) той, хто навчається, а не той, кого навчають); 2) державний службовець, який навчається, прагне до самореалізації, до самостійності, до самоуправління; 3) державний службовець, який навчається, володіє певним життєвим (побутовим, соціальним, професійним) досвідом, який може бути використаний як важливий компонент навчання як його самого, так і його колег; 4) державний службовець навчається, передусім, для вирішення важливої життєвої проблеми і досягнення конкретної мети; 5) державний службовець, який навчається, розраховує на невідкладне застосування отриманих у ході навчання умінь, навичок, знань та якостей; 6) навчальна діяльність державних службовців значною мірою детермінується часовими, просторовими, побутовими, професійними, соціальними факторами, які або обмежують, або сприяють процесу навчання; 7) процес навчання державних службовців організовується у вигляді спільної діяльності того, хто

навчається, і того, хто навчає, на усіх його етапах: планування, реалізації, оцінювання і у процесі корекції [40].

На погляд В. Гладкової, О. Горчакової Е. Клімов, Н. Протасова та ін., акмесинергетичні принципи представляють поєднання акме і синергетичних дескрипторів, зокрема інтегрованість, цілісність, різнобічність, вершинності, розвитку історизму, гуманізму [35].

Професійна діяльність публічних службовців в умовах сучасних глобальних змін ускладнюється цілим рядом факторів, перш за все, це докорінна зміна інформаційно-комунікаційних систем, що застосовуються в системі державного управління; паралельно діючі в системі державного управління процеси оптимізації, інтеграції, модернізації, реформування, систематизації і т. ін.; домінантність кризових явищ не лише в державному управлінні, але і в соціальному розвитку (глобальна екологічна криза, геополітична, економічна та ін.) тощо. Все це значно впливає на виконання базових функцій (пізнання, прогнозу, проектування, мотивації, керівництва, організації, комунікативно-інформаційну, навчання, розвитку, оцінки, корекції і т. ін.), що відображають структуру і специфіку професійної діяльності державних службовців в умовах глобалізації.

За результатами проведеного аналізу можемо констатувати, що професійний розвиток публічних службовців в умовах глобалізації детермінований як конструктивними, так і деструктивними проявами. Щодо конструктивних детермінант професійного розвитку публічних службовців, то головні з них такі: життєва перспектива, самовдосконалення, саморозвиток, самореалізація, самовизначення, професійна самосвідомість, професійна самооцінка, професійна адаптивність, професійна мобільність, професійна надійність і т. ін. Деструктивні – пов'язані з такими явищами як професійна криза, професійне вигорання, професійна деформація.

Отже, якщо неправильно організувати процес професійного розвитку публічних службовців, то він неминуче призведе до професійних деструкцій,

а це негативно вплине на ефективність і результативність професійної діяльності державних службовців.

1.2. Стан проблем професійного розвитку публічних службовців в Україні

В умовах нового демократичного суспільно-політичного ладу та глобалізаційних процесів (формування нових правил і засад економічного та соціального розвитку, впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій) система навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (далі – Система) не в повній мірі забезпечує необхідний професійний розвиток фахівців у сфері державного управління та місцевого самоврядування.

За даними Державної служби статистики загальна чисельність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на кінець 2010 року становила 379283 особи. З них в органах державної влади працювало 279500 державних службовців, в органах місцевого самоврядування – 99783 посадові особи місцевого самоврядування.

Водночас в органах державної влади та місцевого самоврядування спостерігається висока плинність кадрів, що посилюється проблемою недостатньої кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Гостро стоїть проблема і фахової професійної освіти державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Депутатський корпус місцевих рад фактично залишається поза увагою державної системи професійного навчання, окрім невеликої частини депутатів місцевих рад, які є державними службовцями або посадовими особами місцевого самоврядування. Рівень освіти депутатів місцевих рад у багатьох випадках здебільшого не дає їм змоги кваліфіковано здійснювати свої повноваження та

виконувати покладені на них обов'язки. Близько 40 відсотків сільських, селищних та міських голів, 40 – 60 відсотків депутатів місцевих рад під час чергових виборів обираються вперше, що свідчить про відсутність у них відповідного досвіду та про потребу в навчанні та системному підвищенні кваліфікації.

В контексті здійснення адміністративної реформи та реформи управління персоналом на державній службі набуває значення програма розвитку лідерства на рівні вищого корпусу державної служби – державних службовців першої – другої категорії, як одного з елементів системи управління державною службою, головного фактора забезпечення високої якості діяльності органів державної влади.

Діюча Система носить переважно інформаційний або академічний характер, їй бракує динамічності та практичної цілеспрямованості щодо здобуття державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування, депутатами місцевих рад певних навичок, необхідних для виконання службових обов'язків.

Науково-педагогічні та наукові працівники закладів Системи не охоплені експертно-аналітичним супроводом діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, не мають можливості в повній мірі підвищувати власну кваліфікацію. Держава не забезпечує впровадження в діяльність органів державної служби та місцевого самоврядування наукових розробок та реалізацію їх науковцями закладів Системи.

До складу Системи входять навчальні заклади, ліцензовані за освітнім напрямом 1501 “Державне управління”, а також інші заклади підвищення кваліфікації у сфері державного управління.

Організаційна структура Системи складається з двох рівнів – центрального та регіонального.

Центральний рівень: Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентіві України;

галузеві заклади післядипломної освіти центральних органів виконавчої влади.

Регіональний рівень: регіональні інститути державного управління Національної академії державного управління при Президентові України в містах Харкові, Львові, Одесі, Дніпропетровську, центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування державних підприємств, установ і організацій в областях, АР Крим, містах Києві та Севастополі (далі – обласні центри).

Організацію і проведення тренінгів та інших заходів для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування другої-третьої категорії покладено на Школу вищого корпусу державної служби в межах її компетенції, а також на навчальні заклади, що мають право на провадження відповідної освітньої діяльності.

Тренінги для державних службовців четвертої-сьомої категорії проводять центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, а також регіональні інститути державного управління, інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії та галузеві навчальні заклади.

Система не має єдиного стандарту формування навчальних програм, які здебільшого носять освітній характер і потребує удосконалення законодавчої бази, забезпечення ефективними механізмами вивчення потреб і оцінки якості навчання, покращення ресурсного забезпечення, у тому числі фінансового (фінансування підвищення кваліфікації в Україні 100 разів менше, ніж у країнах розвинутої демократії), поліпшення кадрового і науково-методичного потенціалу.

З метою удосконалення професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Нацдержслужбою України розроблено Концепцію реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та

депутатів місцевих рад, яку схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2011 р. № 1198-р., та План заходів на період до 2014 року щодо реалізації зазначеної Концепції, який затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 липня 2012 р. № 480-р.

Метою Концепції є забезпечення професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад шляхом реформування системи підвищення кваліфікації та створення належних умов для їх безперервного професійного навчання упродовж проходження служби чи здійснення відповідних повноважень, з урахуванням кращих світових практик та вітчизняних традицій.

Пріоритетними завданнями Концепції є:

- створення Системи підвищення кваліфікації, спроможної забезпечити рівень професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад достатньої для ефективного виконання покладених на них законодавством повноважень;

- організаційно-правове забезпечення безперервного професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

Реформування Системи підвищення кваліфікації здійснюватиметься на основі нових організаційно-методичних засад, що базуються на принципах: обов'язковості; плановості навчання; випереджувальному характері навчання; безперервності (упродовж проходження служби чи здійснення відповідних повноважень), наступності, цілісності, інноваційному характері; індивідуалізації та диференціації підходів до навчання.

Реалізація зазначених принципів відбуватиметься через:

- запровадження системності та безперервності у професійно-освітній процес підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб

місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;

- визначення форм і видів підвищення кваліфікації для відповідних категорій осіб із застосуванням єдиних державних стандартів і критеріїв та використанням інноваційних форм і методів професійного розвитку кадрів сфери державного управління та місцевого самоврядування;

- створення умов для розвитку конкурентного середовища на ринку надання освітніх послуг навчальними закладами Системи підвищення кваліфікації;

- запровадження інноваційних методів оцінювання результатів підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;

- зміцнення взаємозв'язку між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та навчальними закладами Системи підвищення кваліфікації.

Реалізація Концепції сприятиме проведенню єдиної державної політики у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад і дасть змогу:

- створити нову систему підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, що забезпечить зростання ефективності державного управління та місцевого самоврядування в цілому;

- оптимізувати мережу навчальних закладів Системи підвищення кваліфікації, реалізувати потребу і обсяг підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;

- впровадити інноваційні форми та види підвищення кваліфікації для державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, що сприятиме кваліфікованому здійсненню ними своїх повноважень та виконанню покладених на них обов'язків;

- удосконалити роботу навчальних закладів Системи підвищення

кваліфікації;

– сформувані та закріпити через програми підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад такі демократичні цінності як: активна участь у житті суспільства, патріотизм, лідерство, відповідальність, толерантність, гуманізм, соціальне партнерство;

– забезпечити цільове використання бюджетних коштів, виділених для організації підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;

– посилити інституційну та навчальну спроможність Системи підвищення кваліфікації, її орієнтованість на реалізацію Національного плану дій щодо виконання Програми економічних реформ на 2010 – 2014 “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава”.

Таким чином, реалізація Концепції сприятиме створенню умов для правового, економічного та організаційного забезпечення розвитку Системи підвищення кваліфікації. Головними пріоритетами діяльності Національного Агентства України з питань державної служби в цьому напрямі є запровадження єдиних державних стандартів щодо підготовки та підвищення кваліфікації, посилення впливу системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на кадрове забезпечення органів влади.

Водночас, суттєві корективи на цьому шляху були внесені необхідністю адаптації державної служби до роботи в умовах воєнного стану, який було введено в Україні з 24 лютого 2022 року, що викликало певні труднощі у модернізації державної служби в Україні до європейських стандартів. Зокрема, із введенням воєнного стану, деякі права громадян (особливо тих, хто перебуває на службі в державі Україна) були обмежені. Особливості проходження державної служби в умовах воєнного стану

включають змінені безпекові заходи, обмеження на подорожі, посилення контролю над інформацією [39].

З моменту введення воєнного стану, була здійснена активна мобілізація персоналу для виконання завдань, спрямованих на збереження територіальної цілісності держави. Деякі державні службовці були призвані на військову службу, а інші долучилися до добровільних формувань територіальних громад. Також були змінені пріоритети та робочий режим, з основним фокусом на безпеці, обороні та гуманітарній допомозі. Воєнні дії призвели до еміграції частини населення та переміщення їх у безпечніші регіони України, включаючи державних службовців. Окрім того, система оплати праці також вплинула на плинність кадрів, і до введення воєнного стану була реформована у більшості установ у 2024 році.

Прийняття постанови Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 року № 1109, якою було унормовано оплату праці для державних службовців на основі однакових умов для ідентичних посад, можна розглядати як позитивний крок у процесі модернізації державної служби. Її аналіз дає підстави виділити такі ключові аспекти:

1) каталог посад, затверджений цією постановою, визначає перелік сімей та рівнів типових посад державної служби і містить їх опис для класифікації посад. Він призначений для використання державними службовцями під час класифікації посад;

2) класифікація посад базується на критеріях, таких як сім'я посад, рівні посад, юрисдикція та тип державного органу, що спрямовано на підвищення рівня заробітної плати державним службовцям які працюють в органах, що мають важливе значення для оборонного сектору та забезпечення територіальної цілісності України, її безпеки;

3) загалом визначено 27 сімей посад, таких як адміністративне керівництво, бухгалтерія, інформаційна безпека та інші, кожна з яких має свій унікальний код. Кожна сім'я посад має свій опис, який включає назву сім'ї, основний функціонал типових посад, рівні посад, а також таблицю

класифікації. Загалом визначено дев'ять рівнів посад державної служби, від першого (керівного) до IX (початкового фахового) рівня;

4) здійснено опис різних типів державних органів з трьома основними юрисдикціями та розподілом на типи за їх функціями і охопленням;

5) каталог включає таблиці класифікації посад з докладним описом кодів, що дозволяє здійснювати точну класифікацію [40].

Відповідно можна стверджувати, що цей каталог представляє систематизовану структуру типових посад державної служби України, що слугує інструментом для управління персоналом, планування кадрової політики та забезпечення ефективного розподілу обов'язків у державних органах.

Однак, проведена класифікація посад створила великий фінансовий розрив між заробітною платою державних службовців нижчих категорій (наприклад, категорії В) та керівним складом державних службовців (категорії А та навіть, у деяких випадках категорії Б), який не може бути хоч трохи згладжений за рахунок додаткових стимулюючих виплат за ефективні показники роботи нижчим категоріям посад, оскільки тепер у відсотковому співвідношенні саме посадовий оклад становить основу заробітної плати державного службовця. Зазначена проблема, на нашу думку може бути частково вирішена шляхом застосування інституційного та регуляторного підходів у комплексі з підходом, заснованим на людському капіталі при якому особливо цінним та прогресивним співробітникам мають встановлюватися додаткові стимулюючі виплати.

Аналіз звіту за 2022 рік щодо стратегії реформування державного управління України [41] дає підстави стверджувати, що така стратегія впроваджувалася з 2016 року [42] за підтримки ЄС, приносячи значний позитивний ефект у системі державного управління. Позитивним є те, що відповідно до цього акту було запроваджено посади фахівців з питань реформ [43], здійснено оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади, введення інформаційних систем управління, оновлення Регламенту

Кабінету Міністрів, цифровізацію процесу надання публічних послуг. Відповідна реформа продовжена до 2025 року [44]. Загалом вона базується на принципах державного управління розроблених Програмою SIGMA, що є результатом співпраці між Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР/OECD) та Європейським Союзом, спрямованим на поліпшення управління та урядування [45].

Програма SIGMA спрямована на спостереження за значними змінами в адміністративному секторі України. З її допомогою було реалізовано важливі елементи системи електронного управління, зокрема, оптимізація та цифровізація послуг. Україна швидко скорочує відставання від світових лідерів у сфері цифрового урядування, і згідно з Індексом розвитку електронного урядування Організації Об'єднаних Націй (далі – ООН), значно підвищила свої позиції у світовому рейтингу, піднявшись з 82-го місця у 2018 році до 46-го місця у 2022 році. Ріст використання системи електронної взаємодії «Трембіта» був вражаючим: кількість цифрових операцій збільшилася з 62,7 мільйонів у третьому кварталі 2021 року до 541,3 мільйонів у першому кварталі 2023 року. Щоденна кількість користувачів порталу «Дія» досягла приблизно 1,5 мільйона осіб [46].

Також оцінка за програмою SIGMA показує, що Україна продемонструвала покращення у наданні послуг, зокрема, завдяки оптимізації процесів та розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг, були оновлені та адаптовані до воєнних обставин стратегічні засади реформування державного управління, що забезпечило раціональне використання ресурсів. Незважаючи на військовий конфлікт, загальна ефективність державного управління в 2023 році залишалася стабільною порівняно з 2021 роком, з деякими поліпшеннями у певних сферах.

Щодо недоліків, виявлених у звіті, заснованому на оцінці програми SIGMA, то варто акцентувати увагу на процедурі відбору на вакантні посади державної служби, які не відбувалися за результатами конкурсів протягом значного періоду, що підриває принцип відкритості та об'єктивності у

відборі кандидатів (також йдеться про недосконалість реалізації підходу, заснованого на людському капіталі). Крім того, проблемою залишається плінність кадрів в умовах воєнного стану, на що вплинули також недостатня мотивація, відсутність належного навчання, ефективного керівництва, безпечних умов праці та психологічної підтримки, що є ключовими факторами [46; 47, С. 75–76].

Незважаючи на реформи, внутрішня організація міністерств зазнала лише часткових змін, що призводить до неясностей у розподілі обов'язків і підзвітності на вищих рівнях управління. Спроможність уряду забезпечити ефективну координацію процесів європейської інтеграції вимагає посилення, особливо у світлі вже отриманого Україною статусу країни-кандидата на вступ до ЄС. Хоча доступ до публічної інформації є позитивною стороною, моніторинг і нагляд над процесом доступу потребують покращення [38].

Річний звіт НАДС за 2023 рік дає уявлення про ключові досягнення, виклики та напрямки діяльності у сфері державного управління, а також надає рекомендації щодо подальшого розвитку та вдосконалення системи держслужби в Україні [31]. Зокрема, серед досягнень визначається впровадження резерву працівників, які будуть працювати на територіях, що будуть деокуповані, затвердження стандартів спеціалістів, які будуть відповідати за доступ до інформації, що має публічний характер [48] та щодо комунікацій [49], підключення до інформаційної системи, яка управлятиме людськими ресурсами (HRMIS). Також зроблено акцент на успішному проведенні навчання для майже 23 тисяч державних службовців.

Також у звіті НАДС за 2023 рік вказано на кілька основних викликів, з якими стикається сфера державного управління в Україні, серед яких:

- 1) потреба у чіткому керівництві і відповідальності за впровадження реформ державного управління. Особливо це стосується розробки та впровадження стратегічних планів, які мають бути повністю узгоджені з фінансовим станом країни;

2) виклики, пов'язані з розробкою та інтеграцією процедур, які регулюють процес європейської інтеграції країни, та забезпечення, щоб процес розробки політик і законодавства був фактологічно обґрунтованим;

3) національна політика внутрішнього контролю має відповідати вимогам розділу 32 нормативної бази для переговорів про вступ до ЄС і систематично реалізовуватися у всьому державному секторі [31].

Організацією, яка дотично пов'язана з модернізацією державної служби в Україні, та звіти якої доцільно враховувати в контексті визначення стану модернізації державної служби в Україні, можна вважати The Group of States against Corruption (далі – GRECO), що перекладається як «Група держав проти корупції». Саме вона відповідає за впровадження та підтримку антикорупційних стандартів, надання застережень при нормопроектванні. GRECO порадила Україні вжити належних регулятивних, інституційних і практичних заходів для забезпечення дієвого моніторингу існуючих фінансових декларацій. Це включає в себе розробку вторинного законодавства, що надасть Національному агентству з питань запобігання корупції (далі – НАЗК) можливість проводити перевірки; встановлення процедур для об'єктивного моніторингу способу життя; використання автоматизованих систем для перехресного аналізу даних та злагодження баз даних, з дотриманням конфіденційності. У контексті інтеграції України в ЄС та виконання відповідних антикорупційних критеріїв, було запропоновано законодавчу ініціативу для відновлення обов'язку розкриття фінансової інформації та відновлення повноважень НАЗК. За оцінкою GRECO станом на 2023 рік, ця рекомендація була виконана лише частково. Однак наразі електронне декларування серед державних службовців відновлено, за виключенням подання повідомлень про суттєві зміни у майновому стані, що були неподані у період дії воєнного стану та до набрання чинності відповідними змінами [50], а також неподання декларацій окремими категоріями осіб (наприклад, мобілізованими, які мають право подати декларації пізніше).

GRECO також рекомендувала забезпечити Національному антикорупційному бюро необхідний та безперешкодний доступ до повних декларацій про активи, отриманих НАЗК, а також до всіх національних та регіональних баз даних, необхідних для ефективної перевірки цих декларацій. Ця рекомендація була частково реалізована, але GRECO вказала на певні труднощі, пов'язані з прямим доступом НАЗК до бази даних Національного банку України (далі – Нацбанк) для отримання номерів рахунків одержувачів. GRECO підкреслила, що такий доступ міг би сприяти процесам перехресного аналізу [51]. Українська влада повідомила про законодавчі зміни, внесені затвердженням Постанови № 21 Нацбанком, яка набрала чинності 17 березня 2023 року [52].

Висновки до розділу 1

Варто зауважити, що чинна в сучасній Україні модель професійного розвитку державних службовців зберігає багато характерних рис, успадкованих від радянської доби, а можливо і від більш віддалених часів. Її теоретико-методологічне підґрунтя складає так звана теорія інструментальної дії (за визначенням Ю. Габермаса), або суб'єкт-об'єктний тип соціальної дії. Ця теорія, а відповідно і модель професійного розвитку, яку побудовано на її засадах, спрямовані на формалізацію цього процесу.

На сучасному етапі *професійний розвиток* передбачає систематичний перегляд фахівцем змісту і процесу, а також контекстів його професійної діяльності. Така перспектива є новою для українських державних службовців. Адже упродовж багатьох років єдиною доступною державним службовцям формою професійного розвитку було підвищення кваліфікації. Тільки в останнє десятиріччя професійний розвиток став розглядатися як довготерміновий процес систематичного надання можливостей та досвіду зростання і розвитку в професії. Так, М. Фуллан розглядає державних

службовців як активний агент сучасних змін – від їх моральних потреб і цінностей залежить стрімке сьогодення. Це положення розвивається в працях А. Харгрівса, який вважає, що професійний розвиток має включати: моральні цілі у професійній діяльності, політичну обізнаність, гостроту і досвідченість, відданість і відповідальність за свою працю.

Нова модель професійного розвитку державних службовців, на відміну від попередніх, має бути здатною розв'язувати проблемні питання професійної діяльності, які детерміновані специфікою процесів глобалізації, зокрема за показниками, що визначені у структурі готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах глобалізації. На наш погляд, парадигмальна модель професійного розвитку державних службовців в умовах суспільних змін та глобалізації представляє собою складний конструкт, який ґрунтується на концептуальних положеннях особистісного, діяльнісного, компетентнісного, андрогогічного, акмеологічного, аксіологічного та інших підходах щодо професійного розвитку, а ефективність її функціонування забезпечується відповідними засобами (методи, ресурси і т. ін.) досягнення результату.

Визначено, що результатом вивчення понятійного поля дослідження стало формулювання таких авторських дефініцій:

- *«інноваційні технології професійної підготовки державних службовців»* – комплексний послідовний процес оновлення та вдосконалення системи державної служби, спрямований на підвищення ефективності, прозорості, професіоналізму та відповідальності державних службовців, що включає в себе впровадження новітніх технологій, оптимізацію управлінських процедур, реформування правових та організаційних основ державної служби, а також забезпечення постійного навчання та розвитку персоналу;

- *«європейські підходи до модернізації державної служби»* – комплексні основи та відповідні їм методи, використовувані для оновлення і вдосконалення функціонування державних установ і служб;

- «*принципи державної служби*» – фундаментальні засади, які керують процесом оновлення та удосконалення системи державного управління, що включають прозорість та відкритість у діяльності, ефективність та результативність, відповідальність за прийняті рішення, підвищення кваліфікації та професіоналізму держслужбовців, інтеграцію сучасних технологій та відповідність правовим стандартам.

У результаті комплексного аналізу з'ясовано, що досить розгалуженою є та недостатньо структурованою є джерельна база, яка сприяє наближенню державної служби в Україні до європейських стандартів. Окремі акти вимагають змін відповідно до рекомендацій європейських інституцій.

Щодо інших аспектів, то аналіз звітів НАДС показує, що трансформація державної служби в нашій державі часто носить поверхневий характер, внаслідок чого очікувані результати досі не досягнуті. Подальший успіх модернізації державної служби в Україні буде залежати від здатності подолати ці виклики та від підтримки з боку громадськості, міжнародних партнерів та інших зацікавлених сторін, а також від належного врахування та виконання рекомендацій, наданих міжнародними організаціями.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙ В ПРОЦЕС ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Завдання менеджменту знань у професійному розвитку персоналу публічної служби

Аналіз менеджменту знань як нового напрямку в управлінні персоналом. Тенденції сучасного менеджменту спрямовані на поєднання всіх видів капіталу, потенціалу організації, та в результаті такого об'єднання забезпечити їй інноваційний розвиток.

Розвиток персоналу – сукупність заходів, націлених на підвищення якості людських ресурсів (людського капіталу, потенціалу) організації (органу влади). Він розглядається головним резервом підвищення ефективності державного та місцевого управління, якості аналізу та вироблення політики, надання якісних управлінських послуг.

У сучасному світі суспільний прибавочний продукт утворюється в результаті використання у процесі праці накопичених знань. Знання стало об'єктом менеджменту. Знання, – з позиції Б. Мільнера, – охоплюють теоретичні і практичні пізнання, а також повсякденні правила поведінки, базуються на даних і інформації, але на відміну від них завжди пов'язані з певною людиною, конституюються людьми і являють собою їх очікування причинно-наслідкових зв'язків [41]. Знання – це більше, ніж набір фактів, об'єднаних в одну групу. Зауважимо, що знання як сукупність різноманітних свідчень і сформованих на їх базі спроможностей (умінь, навичок), є однією з ознак професійної компетентності. З цієї позиції менеджмент знань можна сприймати як звужений варіант “управління по компетенція”, що розглядає об'єкт управління – компетентність персоналу гнучким, мобільним феноменом, який складається із знань, умінь, навичок, досвіду.

У менеджменті знань опорним елементом вважається тільки знання (знанієва основа компетентності, професіоналізму), як опорна точка формування умінь, навичок. Виникає питання, чому, наприклад, знання можна вважати капіталом людини, організації, а компетентність, як більш інтегративну якість – ні? Компетентність організації, її професіоналізм складається з сукупності компетентностей та професіоналізму її співробітників. Тому з теоретичної точки зору менеджмент знань розвиватиметься, ймовірно, в концептуальних рамках управління по компетенціях. Варто підкреслити, що професійна поведінка, як компонент професійної культури, у рамках компетентнісного підходу може сприйматися як вміння, навичка. Культура все частіше розглядається як основна складова людського капіталу.

Але знання – це не лише те, що знає людина. Це те, що знає організація. Сюди включаються її нематеріальні активи, а також колективні знання і колективний досвід персоналу. Цей досвід може стосуватися, наприклад, створення нових знань як циклічного та безперервного процесу. Їх результатом є інновації, які можуть бути найважливішими конкурентними перевагами під час їх використання організаціями. У більш широкому погляді на цьому прикладі можна розглядати поняття “індивідуальної компетентності” та “компетентності організації (органу державної влади та місцевого самоврядування)”.

Акцентування на важливості знань у формуванні професійної компетентності, професіоналізму кадрів призводить до пошуку професійно важливих якостей, які б мали сучасні кадри. Більшість вчених, інтелект і креативність називають найважливішими характеристиками особистості [40; 56; 61 та ін.]. Інтелект – спроможність людини до мислення, до розумової праці, свідомому сприйняттю навколишнього світу і власних вчинків, пізнанню і логічному (раціональному мисленню), швидкому сприйняттю нового, здорового глузду і не залежить від інших особистісних якостей [39]. Це відносно стійка структура розумових спроможностей, яка являє собою

поєднання досвіду і знань, накладених на такі природні якості, як допитливість, винахідництво, кмітливість. Це спроможність особи до аналізу, порівняння, співставлення, класифікації та серіації. Це вміння творчо застосовувати отримані знання, ефективно включатися в соціокультурне життя, успішно пристосовуватися до навколишнього середовища і життєвих обставин.

У структурі інтелекту виділяють такі фактори, як словарний запас, розуміння слів, біглисть мови, легкість в оперуванні інформацією, просторова орієнтація, асоціативна пам'ять, швидкість сприйняття, логічне мислення, комунікативна компетентність. З інтелектом тісно пов'язаний рівень розумового розвитку (коефіцієнт інтелекту), він є як би його показником. Це спроможність до вільного оперування знаннями й уміннями, що забезпечує засвоєння нових знань і умінь, не чекаючи, приміром, ротації або стажування на нову посаду. Це когнітивна рухливість, проєктовні уміння особи, індивідуальна креативність, когнітивна рухливість, індивідуальна пошукова активність (наприклад, в опануванні новими, суміжними компетенціями), інноваційність, активність у пізнанні, “емоційний інтелект” (Д. Гоулман). Ці якості визначають академічну мобільність людини, у т. ч у професії.

Інтелектуальний капітал розуміється як знання, котре може бути перетворене у прибуток і оцінене [8]. В оцінці персоналу активно використовуються такі критерії як “рівень розумового розвитку” або “коефіцієнт інтелекту” (IQ), Ф. Тоуссіг і Ф. Барр створили ієрархію розумових і фізичних професій в залежності від співвідношення індексу інтелекту, однак методики оцінки інтелектуального потенціалу організації науковцями ще розробляються.

У світі актуалізується ціннісний відбір кандидатів на посаду, можливості набуття високого рівня професійної компетентності у найближчому майбутньому, тобто вирогіднісна оцінка професійної придатності кандидата, іншими словами – його потенційної мобільності. У будь-якому випадку інтелект організації складатиметься з інтелекту та

ефективності кожного члена колективу. Нині на державній службі України зберігається здебільшого формалізована оцінка у вигляді кваліфікаційного іспиту, співбесід, віддача від яких не відповідає сучасним вимогам якості та ефективності кадрів державних органів.

Думка про те, що успішний розвиток персоналу обумовлено впливом лише трьох факторів: *знань, можливостей, поведінки персоналу* [6], втрачає своє значення. Знання повинні безперервно оновлюватися, при чому оновлення має відбуватися завдяки інтелекту, когнітивних якостей, за ініціативи самого працівника. Без об'єктивного впливу на процес професіоналізації професійного середовища процес професіоналізації кадрів ефективним ніколи не стане.

У менеджменті знань об'єктом управління стає процес і результати реалізації знань спеціалістів. Менеджмент знань – нова функція управління. Це управління немайновими активами організації, яке повинно мати системний характер. Організації все частіше розглядаються як поведінкові, крос-культурні системи з точки зору психології, соціології та інших наук. Стверджується новий погляд на організацію як “фабрику думки”. Включаючи у свою стратегію управління знаннями, організації починають свідомо використовувати свій комунікативний ресурс, на базі якого, до речі, будуються людські стосунки, і вилучають вартість з цього ресурсу.

У наш час культурологічний напрям у менеджменті є провідним в осмисленні і переосмисленні тенденцій організаційного розвитку. Використання ж комунікативного ресурсу, що відкриває широкий доступ у тому числі до неявних знань – більш складним, більш досконалим, – допомагає значно диференціюватися від конкурентів. Кожна організація представляє собою культурне середовище певними конкретними цінностями, стилем побудови стосунків у колективі як усередині так і з зовнішнім середовищем. Професійне середовище можна оцінити через його функції, сукупну компетентність організації. Інвестори вкладають кошти у

наукомісткі компанії, в управління такими невидимими активами, як знання, комунікації, взаємовідносини.

Людський потенціал стає головним фактором ефективного функціонування і розвитку організації. Цей фактор стає необхідною умовою забезпечення національної безпеки країни. Людина розглядається як головний носій знань, його виробник і користувач. Управління персоналом стало елементом системи конкурентних переваг організації, стратегічним фактором. Варто мати на увазі, що організація (орган публічної влади) повинні прагнути не до однієї переваги, а до декількох.

Професійний потенціал як елемент людського потенціалу – сукупна спроможність фізичних і духовних властивостей окремого працівника досягати у заданих умовах певних результатів його виробничої діяльності, його спроможність удосконалюватися у процесі праці, вирішувати нові завдання. Професійний потенціал має свою структуру. Наприклад, до неї Б. Сербиновський включає:

- *психофізіологічний потенціал* – спроможності і схильності людини, стан його здоров'я, працездатність, стійкість, тип нервової системи і т.п.;
- *кваліфікаційний потенціал* – обсяг, глибина і широта загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, що обумовлюють спроможність робітника до праці певного змісту і складності;
- *особистісний потенціал* – рівень громадянської свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і зазіхання у сфері праці, виходячи з ієрархії потреб людини [40]. Ми пропонуємо професійний потенціал людини, який є, по-суті, потенціалом до професійної мобільності, вимірювати двома компонентами: ціннісно-орієнтаційними та компетентнісними якостями.

У свою чергу професійний потенціал організації – сукупність потенціалів професійно придатних і мобільних працівників, котрі можуть здійснювати професійну діяльність в організації за умов наявності

сприятливого професійного середовища (необхідних для професійного розвитку кадрів функцій професійного середовища).

Основна мета менеджменту знань – забезпечення систематичного процесу ідентифікації, використання і передачі інформації і знань, котрі люди можуть створювати, удосконалювати і застосовувати. Центральна ідея сучасного менеджменту – більш ефективно використання вже існуючих знань. Важливо не винаходити те, що вже віднайдено, а використовувати наявний досвід. Найчастіше позитивні результати діяльності організацій обумовлені вдало знайденими рішеннями у сфері управління інтелектуальним капіталом. Це управління спрямоване й на те, як зробити, точніше, як орієнтувати персонал на те, аби ідеї, що виникли в одних співробітників, поділялися іншими, щоб заохочувався, мотивувався, активізовувався обмін інформацією серед працівників організації.

З позиції розвитку знанієвої бази людського професійного потенціалу завданнями менеджменту знань ми виділяємо наступні:

- Зміщення пріоритетів у системі управління персоналом на стратегію управління інтелектуальним капіталом організації як системної цілісності (пошуку і отримання знань, створення нових знань, ідей, гіпотез, нарощування унікальних інтелектуальних переваг організації перед конкурентами);

- Розробка стратегії розвитку інтелектуального потенціалу організації, коли управління знаннями включається в стратегію розвитку організації, а сама стратегія передбачала б орієнтацію кадрів на трансформацію інформаційних даних у загальні актуальні знання;

- Створення умов для збереження людського потенціалу, підвищення його якості, розвитку інтелекту, духовності. Ці пріоритети стосуються всіх процесів, структур, інформаційних технологій, методів управління персоналом;

- Забезпечення відновлення людських ресурсів через фази відтворення, споживання, розподілу, збереження і розвитку у професійному середовищі;

- Розкриття евристичного потенціалу людини (у тому числі й “прихованого”, “неявного”), його використання в оцінці персоналу, просуванні по службі, стимулюванні праці. Формування й розвиток інституційного механізму перетворення неявних інтелектуальних знань співробітників у явні знання, формалізовані і готові до подальшого використання;

- Формування індивідуальних когнітивних моделей співробітників;

- Формування індивідуальної “несуперечливої системи знань спеціаліста”, яка базується на самостійному пошуку нового у зовнішньому середовищі, у досвіді інших організацій, ранжуванні, систематизації, прогнозуванні тенденцій розвитку на основі міждисциплінарного, міжгалузевого та інших підходів (у вигляді певного циклу набуття і перетворення знань із інформації), програмуванні дій, прогнозуванні результатів та спроможності самостійного її використання;

- Акумулявання інтелектуального капіталу, створення передумов для виявлення і поширення наявної інформації та досвіду, аналіз прагматичних цілей та очікувань організації.

- Інтелектуалізація державно-управлінських рішень;

- Набуття спроможності (державним органом, органом місцевого самоврядування та їх персоналу) до самоорганізації і комбінації всіх видів ресурсів (капіталів) під час реалізації своїх завдань;

- Цільова зміна мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі, нові підходи у формуванні клімату в організації для активізації новаторської діяльності персоналу, для контролю «творчого хаосу», активне спілкування керівників з підлеглими, активно сигналізувати співробітникам про бажані установки;

– Забезпечення “професійного довголіття” персоналу з можливістю його використання у системі підвищення кваліфікації, наставництві, інших формах навчання, передачі професійного досвіду;

– Зміна ролі культури організації, культури менеджменту, мета яких – формування нових цінностей культури менеджменту, формування нового ставлення персоналу до процесів, що відбуваються всередині та ззовні сучасних соціально-економічних систем; активізація механізму самоорганізації кадрів. Головна особливість культури організації – її змінюваність.

Отже, інтелект, володіння культурою, пам’ять, увага, комунікативні уміння, емпатія визнаються професійно важливими якостями професіонала, які тісно пов’язуються з аналітичними, координаційними, комунікативними, організаційними функціями публічних службовців, їх компетентністю, професіоналізмом, професійною мобільністю. Для обліку інтелектуального капіталу потрібна нова фінансова та управлінська концепція.

Таким чином, ідеї менеджменту знань можуть бути запроваджені в публічній службі України. За умов відставання законодавчої, нормативно-правової бази розвитку кадрів публічної служби від об’єктивних потреб державного управління, керівники державних органів та органів місцевого самоврядування можуть самостійно запроваджувати інновації у процес професійного розвитку підлеглих, створюючи відповідний клімат, атмосферу, давати відповідні “імпульси” підлеглим, орієнтуючи їх у тому, що зміни у певному напрямку вважаються позитивними і заохочуються. Орієнтиром для цієї діяльності можуть стати вироблені завдання менеджменту знань в організації (органі публічної влади). Крім органів державної влади ідеї менеджменту та менеджменту знань можуть почати зміни в органах місцевого самоврядування, не дивлячись на те, що адміністративну реформу у нашій країні на невизначений час загальмовано.

2.1. Принципи, методи та форми реалізації інноваційних технологій професійного розвитку публічних службовців

Проводячи структурування фундаментальних принципів забезпечення європейських підходів щодо інноваційних технологій професійного розвитку публічних службовців в умовах модернізації державної служби, які визначають напрямки реформ і способи їх реалізації в європейських країнах і мають бути застосовними в Україні, виділимо такі принципи.

1. **Прозорість та відкритість.** Ключовим принципом забезпечення європейських підходів до модернізації державної служби є гарантування відкритого доступу до інформації про діяльність державної служби, включаючи процеси прийняття рішень, фінансові потоки та результати діяльності. Цей принцип також проявляється у забезпеченні рівного доступу до державних послуг для всіх категорій населення, незалежно від соціального статусу, статі, національності тощо. Ці принципи закріплені у законодавстві таких держав як Федеративна Республіка Німеччина, Французька Республіка, Велика Британія, Республіка Польща та ін.

2. **Відповідальність.** Практично в усіх державах, що належать до європейського співтовариства, створені механізми, які забезпечують підзвітність державних службовців перед громадськістю і іншими зацікавленими сторонами (постійне звітування, зокрема, через офіційні інформаційні ресурси), що дає можливість прямої оцінки діяльності державного службовця суспільством.

3. **Ефективність та результативність.** Державні службовці держав-членів ЄС в процесі своєї діяльності орієнтуються на досягнення конкретних, вимірюваних результатів, зосереджуються на цілях та завданнях, які відповідають потребам громадян. У свою чергу, також відбувається залучення громадян та громадських організацій до процесу формування політики, отримання зворотного зв'язку для постійного вдосконалення служб

(зразковим прикладом реалізації цього принципу є законодавство ФРН та його втілення на практиці).

4. **Принцип інноваційності та технологічності.** Використання сучасних технологій та інноваційних підходів для покращення ефективності, швидкості та якості надання державних послуг є неодмінною складовою модернізаційних процесів в усіх європейських країнах [58] з огляду на процес технологічної трансформації в усьому світі. Примітним у цьому контексті є досвід окремих органів влади самої України, зокрема діяльності Міністерства цифрової трансформації, що однак має швидше виключний, ніж масовий характер.

5. **Компетентність та професіоналізм.** Підвищення кваліфікації, навчання та розвиток співробітників державної служби для забезпечення високого рівня професіоналізму. Також необхідним є впровадження сучасних методів управління людськими ресурсами: це передбачає залучення, розвиток та ефективне використання персоналу на державній службі [59, с. 67–68].

6. **Етичність та боротьба з корупцією.** Полягає у необхідності дотримання високих моральних і етичних стандартів у діяльності державних службовців. Крім того, посилюється контроль за фінансовою звітністю окремих категорій державних службовців, уповноважених підписувати фінансові документи. Водночас спрощуються забюрократизовані процедури перевірки державних службовців нижчих категорій.

7. **Стратегічне планування та довгострокова перспектива.** Розробка та впровадження довгострокових стратегій, які враховують поточні виклики та можливі майбутні зміни, гарантуючи стійкість та стабільність реформ [60, С. 11–12].

Щодо методів, які активно застосовуються у країнах ЄС для впровадження кращих практик модернізації державної служби, важливо відмітити, що вони проявляються у формі комплексних та інноваційних рішень. Ці методи враховують специфіку та вимоги сучасної державної

служби в ЄС. Серед методів та форм їх реалізації, що є найбільш релевантними, виділимо такі:

8. **Реформи законодавства.** Ревізія та оновлення законодавства є фундаментальними для модернізації державної служби у більшості країн ЄС. У Федеративній Республіці Німеччина, до прикладу, після реформи федералізму 2006 року, були впроваджені значні законодавчі зміни у державній службі, включаючи розмежування управління державними службовцями та публічними працівниками, з різними умовами праці та підходами до кар'єрного зростання. У державній службі цієї країни виконання повноважень покладено на державних службовців, чії права, обов'язки, заробітна плата та пенсійні умови регулюються федеральними законами. Натомість умови роботи та оплати для публічних працівників визначаються на основі колективних договорів. Однією з особливостей німецької моделі є акцент на плановому навчанні для різних категорій службовців [61; 62, с. 159].

В сучасному правовому регулюванні державної служби у Французькій Республіці ключовим є принцип гарантованого працевлаштування. Це означає, що державний службовець має забезпечення роботою протягом усього періоду своєї професійної кар'єри [63, с. 224–225]. У системі державної служби існує комбінація системи найму («відкрита державна служба») та системи кар'єри («закрита державна служба»). Це розділяє державних службовців на дві основні групи: 1) тих, хто працює на умовах найму, включаючи погодинну оплату та контрактну роботу, стажерів; 2) чиновників, які є постійною складовою державної служби, формуючи її основу [64, с. 118–119].

9. **Цифровізація.** Історично, країни Європи пройшли через декілька ключових етапів реформування державного управління. Від Ортодоксального державного управління, сфокусованого на ефективності та порядку, до Нового державного управління, яке підкреслювало підзвітність та орієнтацію на потреби клієнтів, і далі на сучасному етапі – до Нового

державного урядування, що відіграє важливу роль у сприянні інформаційному обміну, співпраці та зміцненні ролі громадянського суспільства. Новітні реформи акцентують увагу на необхідності інформаційного обміну, налагодженні постійної співпраці між урядовими та неурядовими організаціями, що є основним компонентом подальшого укріплення функціонування громадянського суспільства [65, с. 258]. Застосування сучасних інформаційних технологій є ключовим для поліпшення робочих процесів, підвищення доступності державних послуг та зручності взаємодії громадян з урядом. Важливою складовою цього є реалізація принципів «відкритого уряду», зосереджених на прозорості та участі громадян. Це включає формування більш адаптивних та відповідальних урядових структур, а також акцент на значенні технологічних новацій та використання цифрових технологій у публічному управлінні [62, с. 159–160].

В ЄС активне впровадження ІТ у державну службу підтримується за допомогою European Interoperability Framework (далі – EIF) (Європейський рамковий документ про взаємодію), запровадженого Європейською Комісією у 2017 році. EIF надає напрямки для створення взаємосумісних і взаємозамінних цифрових державних сервісів, охоплюючи як аспекти управління взаємодією, так і створення міжорганізаційних зв'язків. Цей документ включає рекомендації щодо оптимізації процесів і забезпечення того, щоб нове та існуюче законодавство не перешкоджало взаємодії та розвитку цифрових послуг. Водночас, EIF акцентує значну увагу на застосуванні практичних принципів та моделей для взаємодії. Він дозволяє країнам, що входять до складу ЄС, використовувати уніфікований підхід у наданні публічних послуг онлайн, забезпечуючи їх доступність як в межах власних країн, так і міжнародного доступу, в різних політичних контекстах [66].

ЄС надає індивідуальну технічну експертизу державам-членам ЄС у розробці та впровадженні реформ, активно застосовуючи Technical Support

Instrument (далі – TSI) (Інструмент технічної підтримки). TSI сприяє вдосконаленню різних сфер, зокрема цифровій трансформації. Таким чином TSI допомагає країнам-членам вирішувати виклики реформ, поліпшувати якість публічних послуг та зміцнювати стійке та інклюзивне економічне зростання [67].

Програми, реалізовані на основі цих документів, є прикладом того, як європейські країни використовують новітні інформаційні технології для покращення державних послуг та забезпечення високої інтероперабельності та інтеграції цифрових сервісів.

10. *Налагодження неперервної комунікації.* Постійний перегляд та систематична оптимізація управлінських структур, операційних процесів, що допомагають їм функціонувати та каналів комунікації в державних установах є ключовим елементом забезпечення ефективної та гнучкої роботи державних органів.

У державних органах оптимізація комунікаційних каналів включає ряд стратегій для підвищення ефективності комунікації. В умовах викликів, спричинених пандемією COVID-19, ключовим став двосторонній комунікаційний процес для швидкої реакції уряду. Він розглядає потреби різних спільнот, забезпечуючи доступ до інформації різними методами та використовуючи стратегії управління ризиками. Активна боротьба з дезінформацією через прозоре надання точної інформації, а також підтримка довіри до уряду та органів охорони здоров'я є важливими для протидії поширенню так званих «теорій змови» [62, с. 160; 68].

11. *Навчання та систематичний розвиток нових умінь та навичок у державних службовців.* Державні службовці, які відіграють ключову роль у реалізації державних програм, потребують особливої уваги до їхнього персонального розвитку. Вони є рушійною силою соціальних, економічних та культурних реформ завдяки своїй професійній діяльності. Отже, важливим завданням для системи державного управління є сприяння розвитку їхнього професійного потенціалу в процесі безперервного навчання [69, с. 205–207].

Європейський досвід у сфері навчання та розвитку державних службовців зосереджений на створенні системи професійного навчання, що має безперервний характер. Це включає в себе заходи, такі як навчальні програми, тренінги, майстер-класи та інші освітні ініціативи, спрямовані на підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій державних службовців. Такий підхід сприяє тому, що державні службовці мають необхідні знання та навички для ефективної роботи в динамічному, постійно змінюваному урядовому середовищі. Важливим аспектом є також адаптація програм навчання до поточних та майбутніх викликів у сфері державного управління, зокрема, забезпечення неперервності процесу навчання безпосередньо в умовах воєнних дій чи загрози військових конфліктів.

Також відповідний досвід включає ініціативи, які зосереджені на розвитку цифрових навичок та забезпеченні відповідності навчальних програм сучасним вимогам. Наприклад, до 2020 року Європейська Комісія в рамках програми Digital Europe виділила 700 мільйонів євро на ініціативи, такі як запуск 160 нових магістерських програм у передових цифрових технологіях та навчання 80 тисяч цифрових фахівців. Ці ініціативи стали важливі для закриття навичкового розриву в секторі державного управління та забезпечення відповідності робочої сили вимогам цифрової епохи [70].

Для конкретного прикладу, звертаємо увагу на німецьку освітню систему для чиновників яка полягає безперервності процесу навчання. Ця система інтегрує початкову підготовку, спеціалізовану освіту, перепідготовку та підвищення кваліфікації у співвідношення кар'єрного зростання. Гнучкість, централізований підхід та збалансованість освітніх програм, від базового рівня до підвищення кваліфікації, перетворюють німецьку модель на ефективний інструмент для міжнародної підготовки кадрів у сфері адміністративного управління, яка перебуває у процесі реформ [71, с. 142].

Міністерство внутрішніх справ ФРН організовує міжвідомчу співпрацю для визначення майбутніх потреб у професійних навичках, розвитку персоналу та залучення нових фахівців у державний сектор. Вони

вдосконалюють методи найму, з акцентом на конкретних навичках, і реалізують гнучкі та доступні програми електронного навчання для підвищення базових цифрових компетенцій [71, с. 145].

Ще одним прикладом європейського досвіду в навчанні та розвитку державних службовців є ініціативи у Великій Британії, які були реалізовані нею під час її членства в ЄС. У цій державі функціонує Government digital service (далі – GDS) Урядова цифрова служба. GDS запущена в 2014 році. Вона пропонує державним службовцям широкий спектр курсів з комп'ютерних наук, дизайну, орієнтованого на користувача, даних, штучного інтелекту та інших затребуваних дисциплін. Програми GDS доповнюються гнучкими та масштабованими форматами електронного навчання для розширення доступу до навчання з базових цифрових навичок [72, с. 145].

12. Впровадження сучасних менеджментпрактик. Полягає у застосуванні ефективних методів управління, включаючи стратегічне планування, проектний менеджмент, управління змінами.

Впровадження сучасних практик менеджменту як методу забезпечення європейських підходів до модернізації державної служби включає застосування стратегічного планування, управління цілями, проектного менеджменту та інших сучасних управлінських методологій. Це дозволяє підвищити ефективність, гнучкість та відповідальність державного управління, а також сприяє кращій орієнтації на потреби громадян і адаптації до змінюваних умов. Важливим є також застосування інноваційних підходів у вирішенні завдань державного управління.

Висновки до розділу 2

В процесі управління впровадженням інновацій в систему професійного розвитку публічних службовців необхідно акцентувати увагу на таких питаннях:

Удосконалення організаційного та науково-методичного забезпечення навчального процесу шляхом:

- переорієнтації роботи закладу на навчання державних службовців, відповідно до поточних і перспективних потреб держави і регіону. Здійснення спільно з обласною державною адміністрацією та обласною радою народних депутатів постійного аналізу перспективної потреби в підвищенні кваліфікації кадрів та систематичне коригування таких планів-прогнозів;
- забезпечення подальшого зміцнення зв'язків закладу з місцевими органами державної влади та органами місцевого самоврядування з питань підвищення кваліфікації їх працівників, розширення практики інформування цих органів про стан навчання слухачів закладу;
- переходу від наявних масових методів навчання до переважно персоніфікованого навчання управлінських кадрів за сучасними освітніми технологіями, зокрема на основі інформатизації та комп'ютеризації навчального процесу;
- переходу до безперервного навчання протягом періоду перебування на державній службі із застосуванням сучасних інформаційних технологій; інформатизації навчального процесу, зокрема впровадження дистанційної форми навчання, з метою розширення кола осіб, які професійно підвищують свою кваліфікацію без відриву від виробництва;
- розробленні і реалізації дистанційних курсів навчальних дисциплін з підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, електронних посібників, методичних рекомендацій, збірників нормативно-правових актів на допомогу слухачам закладу;
- організації системного стажування кращих слухачів закладу в вищих органах державної влади, центральних органах виконавчої влади та обласній державній адміністрації й обласній раді та ін.

Удосконалення кадрового потенціалу шляхом:

- сприяння створенню дієвого кадрового резерву на посади державних службовців закладу;
- збільшення штатної чисельності працівників закладу за рахунок бюджетного фінансування та госпрозрахункової діяльності;
- урізноманітнення методів і форм контролю якості роботи науково-педагогічних і практичних працівників, що залучаються до навчального процесу;
- поширення досвіду кращих викладачів на засіданнях навчально-методичної ради закладу, методологічних семінарах, проведення відкритих занять, взаємне відвідування їх викладачами;
- проведення науковометодичних конференцій та семінарів для викладачів з актуальних питань реформування державної служби, підвищення якості надання освітніх послуг державним службовцям;
- оновлення змісту навчання;
- дотримання оновлених державних стандартів освіти та наближення процесу підвищення кваліфікації державних службовців до стандартів ЄС.

Створення фінансової та матеріально-технічної бази інноваційного розвитку шляхом:

- поліпшення фінансового забезпечення та розширення госпрозрахункової діяльності закладу, зокрема переліку платних та інших послуг;
- розширення тематики та обсягів освітніх послуг, які надаються за договорами з підприємствами, установами, організаціями;
- пошуку та застосування альтернативних джерел фінансування закладу та скерування їх на розширення матеріального забезпечення його діяльності;
- розширення власної видавничої бази, видання власних науково-методичних розробок з метою кращого забезпечення потреб закладу; пошуків міжнародного співробітництва та залучення міжнародної технічної допомоги.

Розвиток координації інноваційної діяльності шляхом:

- підвищення теоретичного і практичного рівня науково-дослідних робіт, зокрема їх виконання на замовлення місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, впровадження результатів досліджень у практику їх діяльності, активізація науково-методичної, інформаційної і консультаційної допомоги місцевим органам влади відповідно до їх потреб;
- розширення участі закладу в реалізації міжнародного співробітництва, міжнародних програм з питань підвищення кваліфікації управлінських кадрів, вивчення та широкого використання досвіду зарубіжних країн у цій сфері;
- посилення взаємодії із засобами масової інформації та громадськістю, активізація роботи з висвітлення в засобах масової інформації, Інтернеті навчальної, методичної, дослідницької, просвітницької діяльності закладу;
- налагодження співпраці з університетами європейських країн у межах міжнародних проектів тощо.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Кіберпрофесіоналізація фахівців публічної служби

Вітчизняна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування переживає на даний час період кардинальних змін, адже сьогодні країні потрібні керівні кадри, які готові до змін та інновацій, спроможні своєчасно приймати найбільш ефективні управлінські рішення в ситуації вибору, прогножуючи їх можливі наслідки, здатні до співпраці, які володіють розвиненим почуттям відповідальності за реалізацію розпочатих реформ та долю країни.

Потреба в безперервному професійному вдосконаленні публічних службовців є усвідомленою в контексті миттєвого доступу до інформації і мобільності за рахунок нових технологій та веде до виникнення і поширення освітніх процесів за межами формальних навчальних закладів. Будучи відповіддю на “надскладну” економічну і соціальну дійсність, неформальна освіта відіграє ключову роль у концепції навчання протягом усього життя, а її нелінійність та індивідуальність адресують нас до проблеми самоосвіти публічних службовців в умовах менеджменту знань. Цим пояснюється роль віртуальних спільнот практик, навчання в яких більшою мірою має характер стихійної взаємодії в процесі спільного осмислення досвіду учасників, актуалізуючи схожі інтереси.

Сьогодні вже неможливо собі уявити освітній простір без сучасних інформаційних технологій і засобів телекомунікації, які відкривають принципово інші можливості професійної освіти та спілкування. Віртуальні

спільноти практик не тільки завойовують мегапопулярність у вітчизняному сегменті мережі-інтернет, вони стають авторитетними джерелами для професійного розвитку фахівців публічної сфери.

Глобальні потреби інформаційного суспільства стимулюють розвиток Інтернету. Період старіння професійних знань постійно скорочується. Фахівці публічної сфери змушені постійно і оперативно навчатися, щоб підтримувати на належному рівні свою професійну компетентність. Здатність до самонавчання стала необхідною вимогою. Інтернет надає доступ до величезних інформаційно-освітніх ресурсів. Нові знання кожен фахівець публічної сфери може формувати, взаємодіючи з іншими фахівцями через Інтернет і обмінюючись з ними своїми знаннями. Фундаментальні знання безпосередньо об'єднуються з практичними. Це значною мірою економить час, кошти, забезпечує мобільність. Поряд з формальною освітою (у Національній академії державного управління при Президентові України та її регіональних інститутах, центрах підвищення кваліфікації тощо) учасники отримують широкі можливості для здобуття неформальної та інформальної освіти.

Професійний розвиток в кіберпросторі відіграє важливу роль у професійній підготовці фахівців публічної сфери. Вона допомагає розвивати соціальну гнучкість, професійну флексибільність як відкритість до змін та особистісну мобільність. Ці три складові дають змогу фахівцеві досить ефективно адаптуватися в нових умовах професійної діяльності.

Сьогодні відзначається світова тенденція перенесення навчального контенту і освітніх послуг у кіберпростір, що пояснюється, з одного боку, зміною вимог до змісту і якості освіти в інформаційному суспільстві, а з другого – розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, завдяки яким Інтернет став ключовим компонентом інформаційно-освітнього середовища, у якій здійснюється навчання.

Сучасний публічний службовець для громадян – не безособова штатна одиниця певної установи, не чиновник: споживачі послуг чекають від нього

компетентного рішення своїх проблем та запитів. Чисельність моделей діяльності державних органів управління збільшується, урізноманітнюються способи досягнення мети, але кожний з них висуває вимогу персональної відповідальності державних службовців за результати прийнятих ними рішень. Фактично їх обов'язком стає створення умов для формування соціально-економічного балансу між потребами економіки та соціальними потребами суспільства. Звідси постає потреба трансформації управлінської ролі суб'єктів державного управління, іншого змістового наповнення їх діяльності, нового погляду на професійність, яка з сукупності “загальнотеоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок” [9] перетворюється на систему професійних компетенцій у складі професійної компетентності працівника, здатного до ефективної діяльності в змінюваних умовах.

Навчання у віртуальних спільнотах практик є одним із засобів професійного розвитку публічних службовців. В інформаційному суспільстві віртуальна реальність є потужним агентом професіоналізації фахівця публічної сфери.

Віртуальні спільноти (англ. virtual communities, e – communities) – новий тип спільнот, які виникають і функціонують в електронному просторі (передусім за допомогою мережі Інтернет) з метою сприяння виконанню своїх професійних, політичних завдань, задоволенню своїх інтересів у мистецтві, дозвіллі тощо. Термін “Віртуальна спільнота” був уведений в 1993 р. Говардом Рейнгольдом – американським дослідником соціальних відносин у мережі – у книзі “Virtual Community”, де обговорює різні приклади комунікацій між членами соціальних груп на базі електронних розсилок, новинних списків, розрахованих на багато користувачів спільнот тощо.

Одне з основних положень, на яких базується теорія спільноти практики, полягає в тому, що знання завжди засвоюються у певному контексті. Для засвоєння знань дуже важливо створити умови для участі

новачка у реальній діяльності. Знання та практичні навички людей тісно пов'язані з областю застосування цих знань і навичок. Пізнання не може бути відірване від тих умов, тієї ситуації, у якій воно відбувається. Неможливо мати абстрактне знання, яке не було б пов'язано з конкретним контекстом. Для того щоб освоїти засіб, мало його отримати в своє розпорядження і почати ним користуватися. Необхідно ще сприйняти культуру використання цього засобу. Для цього необхідно вступити в спільноту, де це засіб застосовується. Навчання в значній мірі є процес соціалізації, в ході якого люди вчаться говорити, читати, писати, стають школярами, співробітниками офісу, дослідниками, практиками.

Метафора спільнот обміну знаннями дуже плідна і дозволяє підкреслити спільний і діяльнісний аспект навчання. В рамках даного підходу будь яке навчання усвідомлюється як спільна діяльність, яка обов'язково вимагає зацікавленої участі інших людей, що діють в цій галузі знань або подібних областях. Роботи Е. Венгера і його послідовників викликали сплеск інтересу до теми спільнот і їх ролі у навчанні [3]. Концепція спільнот обміну знаннями отримала найбільший розвиток у галузі управління організаціями, системах перепідготовки кадрів і безперервного навчання в середовищі мережевих спільнот.

Сучасні віртуальні спільноти дослідники поділяють на кілька основних категорій: співтовариства інтересів, які збирають людей з однаковими інтересами (такими, як політичні, соціальні, культурні, економічні тощо) або є спеціалізованими (співтовариства молодих батьків, клуби любителів певних марок автомобілів тощо); ігрові співтовариства, які надають своїм користувачам можливості створювати власне середовище, історії і персонажі у вигаданих світах; географічні співтовариства, що ґрунтуються на географічному розташуванні або місцевості (часто такі співтовариства об'єднуються за допомогою локальних мереж); співтовариства взаємин, які сформовані навколо певного життєвого досвіду, де люди можуть ділитися своїм досвідом і обмінюватися думками; комерційні співтовариства, де

відносини побудовані на купівлі та продажі он-лайн товарів і послуг; віртуальні держави. Через це віртуальні спільноти в інформаційному просторі є принципово новою стійкою формою існування соціальних відносин, які перевершують соціальні соціуми за ступенем організованості та впливу.

Нові технічні засоби змінюють звичні умови нашого існування. Нам доводиться освоювати нові ролі, виробляти нові звички і методи. Поряд з традиційними формами взаємодії між членами віртуальної спільноти в умовах глобальної мережі спостерігаються і нові форми.

У сучасних перехідних умовах для роботи в публічній сфері все більшою мірою актуалізується вміння співпрацювати, кооперуватися. Часи ізольованої роботи минули, поступившись місцем часу, коли рішення складної проблеми, непосильної для однієї особи, досягається завдяки злагодженій діяльності команди. Ця тенденція вимагає нового підходу в контексті професіоналізації персоналу публічної служби. Це зумовлює необхідність істотного посилення самостійної і продуктивної діяльності, широкого використання інтерактивних форм навчання, розвитку творчих здібностей публічних службовців і здатності самостійно здобувати нові знання в умовах швидко мінливого інформаційного простору.

Сьогодні все більшого поширення набуває використання Інтернету як засобу і місця навчання користувачів (як основного, так і додаткового), підготовки та підвищення кваліфікації персоналу публічної служби. Останніми десятиріччями Інтернет став не просто частиною інформаційно-освітнього середовища, а й її ключовим елементом.

Наразі відзначається світова тенденція перенесення освітнього контенту і освітніх послуг у глобальну мережу [61], кіберпростір, що можна пояснити тим, що, з одного боку, змінюються вимоги до змісту і якості освіти в інформаційному суспільстві, а з іншого боку, розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, завдяки яким Інтернет став ключовим компонентом інформаційно-освітнього середовища, у якій

здійснюється навчання та управління знаннями. Вплив, який Інтернет справляє на сучасне суспільство і особистість користувача, є більш глибоким і системним, ніж вплив будь-якої іншої технічної системи [62].

Так на електронній платформі “Спільнота практиків: інновації у місцевому самоврядуванні” за підтримки Швейцарсько-українського проекту “Підтримка децентралізації в Україні” (DESPRO) через навчання на відкритих дистанційних курсах для зареєстрованих учасників Спільноти практиків місцевого самоврядування, зокрема:

- Староста: місцевий лідер, адміністратор, представник інтересів територіальної спільноти;
- Управління проектами з місцевого та регіонального розвитку;
- Питання практичного застосування нового антикорупційного законодавства;
- Місцеві бюджети в контексті реформи бюджетного процесу;
- Реформи з децентралізації;
- Фасилітація он-лайн;
- Стратегічне планування місцевого розвитку та інше відбувається розвиток живого, синергетичного, активного середовища, де збільшується потенціал всіх членів спільноти, здатних створювати нові знання.

Віртуалізація професійної активності, формування нових форм соціальної взаємодії породжує нові професії модеративного змісту. Завдяки сучасним інформаційним технологіям, тьютор-модератор, фасилітатор – це не просто професія, не просто функція, це особливий, не існуючий раніше соціальний статус – лідер і куратор соціальних процесів в єдиній іпостасі. Фасилітатор стає “другом”, “членом групи”, органічно вписується в нове соціальне коло для реалізації своєї програми і уникає при цьому нав’язливості, яку не сприймають учасники.

Наведемо приклад ще одного успішного досвіду віртуальної спільноти практиків на комунікаційній платформі Всеукраїнської асоціації сільських та

селищних рад (ВАССР) за підтримки Швейцарсько-українського проекту “Підтримка децентралізації в Україні” (DESPRO), де так само через навчання на відкритих дистанційних курсах для зареєстрованих учасників Спільноти практиків, цільовою аудиторією якої є керівники органів місцевого самоврядування, депутати місцевого рівня, керівники органів самоорганізації населення, об’єднуються практики з місцевого самоврядування, які мають можливість обговорювати з учасниками спільноти у форматі веб-форумів найактуальніші питання розвитку територій, децентралізації, об’єднання територіальних громад та під час командної взаємодії спільно генерувати актуальні для місцевого розвитку нові ідеї, а також набувати нових компетентностей через навчання у віртуальних спільнотах практиків. Відкритими дистанційними курсами ВАССР зокрема є: Розвиток сільських територій, громад та місцевого врядування. Формування самодостатності сільських громад. Часова організація особистої ефективності лідера територіальної громади. Комунікаційні стратегії для розвитку сільських громад та ін. [12].

Відкриті дистанційні курси, представляють собою зовнішній механізм інтеграції у віртуальну спільноту практиків, де власна роль належить міжпредметному дискурсу та експертизі з обраних питань учасниками спільноти.

Віртуальна спільнота практиків є суб’єктом, розробляє і встановлює мережеву культуру, правила і традиції, відповідно до яких вона функціонує. Об’єктом є навчальні завдання (індивідуальні практикуми, командна робота над кейсами). До інструментів належать не тільки технологічні інструменти (засоби Web 2.0), завдяки яким відбувається професійне спілкування і взаємодія, а й семіотичні інструменти (тексти і нетекстові ресурси: емотикони, символи, фотографії, графіка тощо).

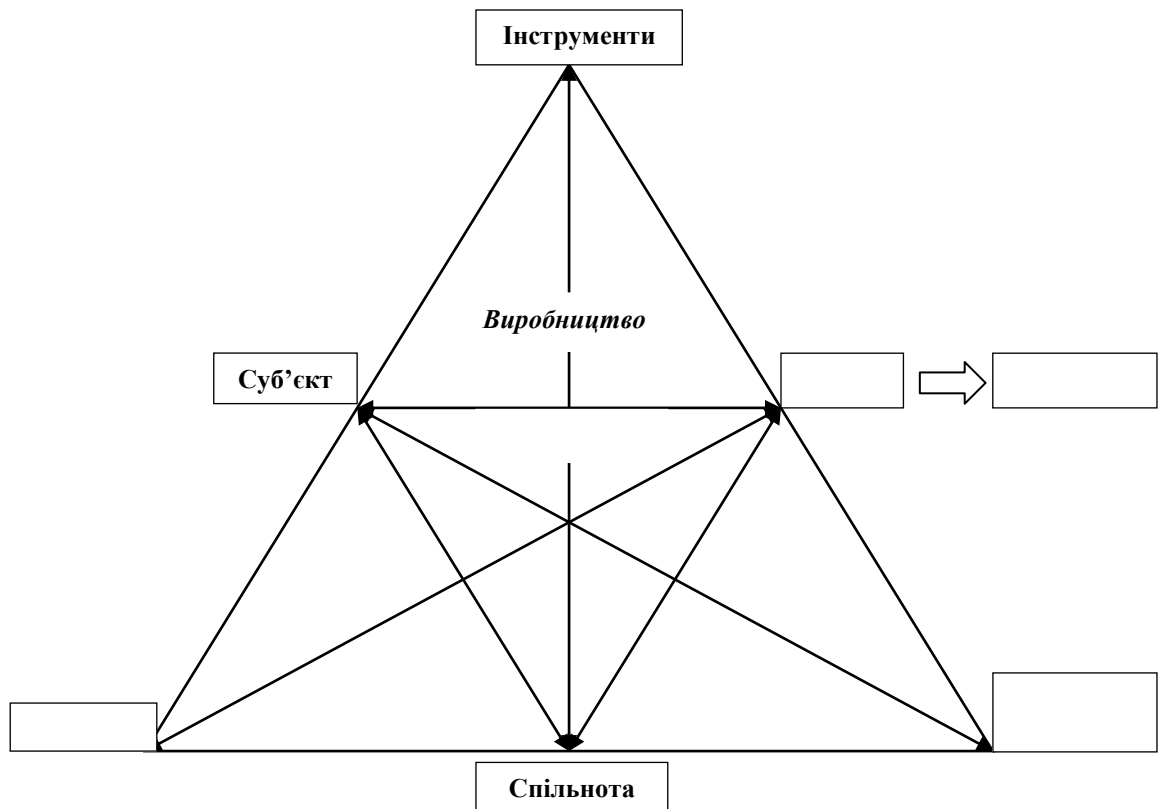


Рис. 2.1. “Трикутник Енгстрема”: схема структури діяльності

Розподіл праці – це горизонтальні та вертикальні ролі, а також відносини всередині спільноти, які впливають на вирішення завдань. Як видно на схемі, діяльність має системну структуру, тому зміна одних її елементів приводить до зміни інших. За аналогією, поява нових інструментів (засобів Web 2.0) закономірно привела до змін у всій системі освіти.

Створені в результаті співпраці учасників спільноти «он-лайніві знання», засновані на практичному досвіді. У процесі навчання відбувається змішання “формального” (або наукового) і “неформального” знання (заснованого на практичному, “життєвому” досвіді). Необхідні для професійної діяльності компетенції в поєднанні з особистим досвідом і мотивацією формують професійну компетентність.

Отже, ґрунтуючись на аналізі вивчення досліджень вчених та практичного досвіду роботи на електронній платформі “Спільнота практиків: інновації у місцевому самоврядуванні”, власне визначення “віртуальної

спільноти практик” можна визначити як групу людей, об’єднаних спільними цілями, яка діє, використовуючи різні види співпраці як усередині цієї спільноти, так і за її межами завдяки сучасним інтернет-технологіям для того, щоб створювати і розвивати живе, синергетичне, активне середовище, де поважають різноманітність думок, сприяють появі нових можливостей для пізнання, тим самим збільшуючи потенціал всіх членів спільноти, здатних створювати нові знання.

Актуальність професійних ресурсів – один з найважливіших метрик рівня інформатизації і професіоналізації, а підтримка їх актуального стану в умовах нескінченного потоку змін – показання для педагогічних інновацій. Ми пропонуємо приділити серйозну увагу цим проблемам в контексті “очікування”, “передчуття” нової технологічної платформи – Web 3.0, посилення семантичної складової, експертного регулювання. Проте, це не тільки нові настройки, а й нові соціальні ролі (не тільки учасника-користувача і тьютора-модератора тощо), нові точки зростання співпраці зі споживачем, нові профілі колаборативної роботи. Віртуальна спільнота практик дає можливість формування нових соціальних статусів, що виходять за рамки тільки “інформаційного обслуговування” і переходять в інші соціальні практики; встановлення нових соціальних відносин (партнерство з експертним патерналізмом, відносини “гуру-новачок”, трансляція Інтернет-статусів замість статусів, заснованих на формальних позиціях “до інформаційних”).

Резюмуючи вищесказане, ми хотіли б ще раз звернути увагу, що швидкість і масштабність трансформаційних процесів у кіберпросторі вимагає “м’якого” управління (в руслі суб’єкт-суб’єктного підходу). Арсенал соціальних технологій в цій ситуації вимагає інтеграції педагогічних інновацій, здатних коригувати і розвивати позитивний ефект. Сьогодні відзначається світова тенденція перенесення навчального контенту і освітніх послуг у кіберпростір, що пояснюється, з одного боку, зміною вимог до змісту і якості освіти в інформаційному суспільстві, а з другого – розвитком

інформаційно-комунікаційних технологій, завдяки яким Інтернет став ключовим компонентом інформаційно-освітнього середовища, у якій здійснюється навчання.

Отже, визначення кіберпрофесіоналізації фахівця публічної сфери як універсальної і надійної сервісної інфраструктури з використанням засобів телекомунікацій і мережевих технологій для професійного розвитку та підвищення рівня компетентності публічних службовців.

3.2 Сучасні моделі європейських стандартів до запровадження інноваційних технологій на публічній службі

Для визначення моделей запровадження європейських стандартів у відповідній сфері відносин, на нашу думку, у першу чергу доцільно розібратися із суттю поняття «стандарт», а вже потім визначити у вигляді яких моделей відбувається їх запровадження у різних європейських країнах.

У контексті державного управління поняття «стандарт» означає уніфікований спосіб організації чи проведення різних процедур (в основному управлінських) закріплений у письмовій формі. Відповідний нормативний документ створюється на основі консенсусу зацікавлених сторін (у нашому випадку державних службовців та отримувачів публічних послуг) і затверджується уповноваженим органом. Професійні стандарти, що стосуються конкретної професії чи посади, визначають критерії підготовки фахівців та відбору кадрів, а також забезпечують високу якість та стабільність надання послуг упродовж тривалого періоду часу незалежно від обставин [73, с. 75].

Суть професійного стандарту на державній службі, на нашу думку, полягає у тому, що він визначає основні аспекти роботи державних службовців, які не змінюються ні під впливом вказівок роботодавців, ні зі

зміною суспільно-політичної ситуації в державі загалом, адже є закріплений на нормативному рівні. Зміст стандартів є невід'ємною частиною самої діяльності державних службовців. Водночас, ці стандарти залишаються актуальними для дискусій серед вчених, підкреслюючи постійну необхідність вивчення та розробки методики покращення їх ефективності у сфері державного управління, які будуть абсолютно уніфікованими, що може із часом трансформуватися у законодавчі зміни пов'язані із трансформацією (удосконаленням) цих стандартів.

Одними з найбільш актуальних професійних стандартів на державній службі є відповідні стандарти держав-членів ЄС, що втілюються шляхом поєднання у вигляді певних моделей.

Серед держав-членів ЄС винятковим у цьому плані є досвід Республіки Польща, де державна служба вимагає від чиновників не лише дотримання інструкцій (тобто, певних стандартів), але й індивідуального підходу до вирішення різноманітних, включаючи дисциплінарні, питань. Це вимагає високої кваліфікації та може ускладнювати боротьбу з корупцією.

Водночас, починаючи з 1997 року уряд Республіки Польща вирішує ці проблеми, надаючи можливості для навчання чиновників з використанням європейського досвіду та розробляючи прозору систему контролю їх роботи [74], однак не слідуючи уніфікованим стандартам, що не дозволяє вирізнити якусь конкретну модель їх запровадження.

Протилежним є досвід ФРН, який оперує моделлю запровадження принципів доброго урядування (good governance), у комплексі з реформуванням інституційних структур. Основні засади публічної служби ФРН, закріплені в Основному Законі ФРН та конкретизовані у профільних актах, включають ряд ключових принципів, таких як:

- рівний доступ до державних посад з урахуванням здобутих професійних кваліфікацій і здібностей;
- лояльність до держави та політичний нейтралітет службовців;

- захист їх правового статусу у разі загрози чи при безпосередньому завданні шкоди державним службовцям;
- соціальний захист і відповідна заробітна плата від держави;
- гарантія свободи вираження думок та права на участь у громадських організаціях [75].

Однією з найбільш поширених моделей запровадження європейських стандартів на державній службі є система електронного урядування (так звана система електронного уряду (далі – e-government)). Ця модель передбачає використання цифрових технологій для покращення доступу до державних послуг, оптимізації адміністративних процесів та підвищення ефективності управління. Наприклад, в ряді країн ЄС на нормативному рівні закріплено впровадження онлайн-платформи для подання документів, електронні системи обробки запитів громадян та електронні системи звітності для державних службовців. В Україні система e-government також функціонує, однак поки що у форматі альтернативи (наприклад, в Міністерстві цифрової трансформації, в судах, де використовується електронний документообіг, а для громадян є можливість подачі позову в електронній формі).

Своєю передовою системою e-government та системою відкритого уряду (далі – open government), що забезпечує прозорість, доступність та участь громадян у прийнятті рішень відоме Королівство Швеція. Ця держава активно використовує різноманітні електронні системи для спрощення державних послуг та забезпечення ефективного управління, включаючи електронне голосування та електронні системи документообігу (серед країн, що не входять до складу ЄС, значних досягнень щодо електронного голосування досягли США).

Естонська Республіка вважається одним із лідерів у сфері e-government та інформаційних технологій. Держава впровадила таку інноваційну систему електронного урядування, що дозволяє громадянам здійснювати більшість адміністративних послуг в Інтернеті [76].

Міністерство охорони здоров'я, Міністерство освіти та Міністерство внутрішніх справ Королівства Данії почали впроваджувати електронні соціальні послуги з 2010 року. Крім того, у цьому ж році було розроблено мобільний додаток, який дозволяє користувачам оплачувати основні адміністративні послуги, такі як сплата податків та запис в чергу до дитячих садків.

Серед головних пріоритетів впровадження електронних послуг у Королівстві Данія можна виділити такі аспекти:

- зменшення робочого навантаження співробітників для забезпечення більш якісної обробки невідкладних завдань;
- зростання використання інформаційно-комунікаційних технологій з метою поліпшення якості державного управління;
- спрощення адміністративних процедур [77].

Ще одним прикладом сучасних моделей запровадження європейських стандартів на державній службі можна вважати вже згадану модель open government, яка спрямована на забезпечення прозорості, відкритості та участі громадян у процесах управління. Ця модель передбачає публічний доступ до інформації про діяльність державних органів, залучення громадськості до прийняття рішень та здійснення контролю за діяльністю уряду. Такі ініціативи можуть включати в себе публікацію даних у відкритому форматі, проведення громадських консультацій та використання механізмів електронної петиції, механізмів реагування громадян на ті чи інші дії органів держави.

Для прикладу, Литовська Республіка розвиває сучасну модель державного управління, спрямовану на покращення якості послуг для громадян та створення умов для сталого економічного розвитку. Відомою у цьому контексті є Програма вдосконалення державного управління, що діяла у період з 2012 по 2020 рік. Ця модель у Литовській Республіці сприяла відкритості процесів управління та залученню громадськості до активної участі в них. Згідно з цією програмою, Литовська Республіка зобов'язалася

протягом зазначеного періоду розвивати відкриті ініціативи у таких напрямках як забезпечення високого рівня підзвітності органів державного управління перед громадськістю та публікацію інформації про законодавчу й оперативну діяльність влади, яка має значення для громадянського суспільства. Зусилля були спрямовані на забезпечення доступності цієї інформації для громадськості та її зрозумілості, прийнятності за формою та змістом. Для досягнення цих цілей передбачалося також активне використання новітніх інформаційних технологій, а для впровадження цієї ініціативи створений Відділ громадян та відкритого уряду Департаменту комунікації в Канцелярії Уряду Литовської Республіки. Цей відділ забезпечив щоденний прийом громадян, представників бізнесу, неурядових організацій, розглядав їхні скарги, пропозиції, вирішував їхні проблеми та надавав консультації й необхідну інформацію. Подібні консультативні пункти також діяли у всіх міністерствах Литовської Республіки. Один раз на тиждень проводилися консультації з одним із Міністрів Уряду Литовської Республіки. Крім того, Уряд створив сайт громадських консультацій, на якому публікуються теми для обговорення. Усі міністерства мають на своїх веб-сайтах розділ, присвячений законодавчим ініціативам та поточним питанням, над якими працюють відповідні міністерства. Міністерства також сприяють проведенню громадських консультацій, результати яких узагальнюються у доповідях щодо участі громадянського суспільства у вирішенні різних питань [78], що лише сприяє утвердженню моделі open government.

Серед інших моделей запровадження європейських стандартів на державній службі варто виділити інституційну модель (далі – institutional model). Вона полягає у створенні відповідних організацій, структур і механізмів владного контролю, які сприяють адаптації та впровадженню цих стандартів у діяльність державних службовців. Institutional model передбачає утворення спеціалізованих комітетів, агентств або департаментів, які відповідають за розробку, впровадження та моніторинг дотримання

стандартів. Такі органи можуть включати представників уряду, відомства з публічної служби, академічні установи та представників громадськості, завданням яких є координація процесу адаптації стандартів до внутрішніх потреб країни, надання підтримки та консультацій державним установам, а також оцінка ефективності впровадження. Ця модель сприяє систематизації та стандартизації діяльності державних служб, що підвищує якість та ефективність державного управління [79, с. 6–10].

Для прикладу застосування *institutional model* наведемо досвід Французької Республіки, де у 2019 році уряд розпочав процес реформування державного апарату та державної служби. Ця ініціатива передбачала зменшення кількості державних службовців на 120 тисяч осіб та в суттєвій мірі оптимізувала їхню роботу. У липні 2020 року було засновано Міністерство з питань трансформації державної служби з метою прискорення впровадження пріоритетних державних політик, модернізації державних служб та розвитку державної служби у Французькій Республіці. Для досягнення цих цілей міністр був наділений повноваженнями керувати кількома відділами центральної адміністрації, що об'єднані в межах одного міністерства, включаючи Міжвідомче управління громадської трансформації, Головне управління адміністрації та державної служби, Міжвідомчу цифрову дирекцію та Міжвідомчий центр ІТ-послуг, що стосуються людських ресурсів [80].

Відповідна реформа призвела до оптимізації роботи державного апарату, зростання гнучкості управління, зменшення кількості чиновників та посилення залучення до роботи на державу тимчасових співробітників, які не мають особливого статусу державного службовця.

Іншою моделлю є так звана «партнерська модель» (далі – *partnership model*). Відповідно до її змісту держави можуть укладати партнерські угоди з міжнародними організаціями або іншими країнами для обміну найкращими практиками та впровадженням європейських стандартів на державній службі через міжнародну співпрацю. При цьому, *partnership model* передбачає також

співпрацю всередині держави: між урядом, громадянським суспільством, приватним сектором та академічною громадськістю для досягнення спільних цілей у покращенні державного управління.

Головними пріоритетами такого співробітництва є: обмін досвідом у сфері законодавства та надання допомоги у розробці нормативно-правових актів з питань державної служби відповідно до міжнародних стандартів; адаптація інституту державної служби до стандартів ЄС у сферах управління персоналом на державній службі, адміністративних інновацій та професійного навчання; розробка пропозицій щодо державної політики у сфері державної служби; оцінка професійної діяльності державних службовців; реформування системи професійного навчання державних службовців; розвиток системи розгляду порушень прав державних службовців, захисту їх від незаконного політичного впливу керівників та оскарження таких рішень; урегулювання конфлікту інтересів та запобігання проявам корупції; розвиток законодавства про державну службу; модернізація державної служби через впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема, запровадження офіційного електронного реєстру державних службовців, проведення тренінгових програм, організація заходів з участю іноземних партнерів, співпраця з аналогічними іноземними школами тощо [81].

У Королівстві Нідерланди застосування *partnership model* сприяло більшій відкритості та прозорості в управлінні державними справами, підвищило довіру громадськості до державних установ та забезпечило більш ефективне використання ресурсів та здійснення реформ у сфері державної служби. В рамках цієї моделі в Нідерландах існує постійна взаємодія між міжнародними організаціями, урядовими органами, громадськістю, професійними асоціаціями та іншими зацікавленими сторонами. Громадськість та професійні групи беруть активну участь у формуванні та вдосконаленні законодавства, нормативних актів та політик у сфері

державної служби. Вони також беруть участь у процесі оцінки та контролю за діяльністю державних службовців та управлінських органів [82].

Якщо розглядати ЄС як цілісну організацію, то загалом у ній реалізована так звана «німецька» модель. Із цього приводу, колишній член кабінету голови Європейської Комісії Романо Проді, відзначив, що в структурі адміністрації Європейської Спільноти реалізується два принципи цієї моделі: принцип кола обов'язків (Ressortprinzip) та робочого контролю (Mitbestimmung). Перший з них, як конституційний принцип, гарантує кожному міністру повну незалежність у сфері відповідальності його міністерства, а другий визначає роль, яку персонал та профспілки відіграють у процесі наймання на роботу та кар'єрного просування. Кожен з інститутів здійснює функції контролю (як юридичного, так і політичного) через винесення вотуму недовіри, участь у формуванні складу певного інституту або органу, а також заслуховування звітів, перевірку рахунків та законності певних дій та рішень [79, с. 7].

Загалом процес адаптації національних систем державної служби до вимог ЄС зазнавав постійних змін у зв'язку з впровадженням ефективних моделей координації політик держав-членів для досягнення цілей ЄС, визначених у засновницьких договорах. Це охоплює пошук оптимальних інституційних основ управління на наднаціональному рівні, що є необхідною умовою функціонування ЄС, та пошук шляхів розширення та внутрішніх механізмів координації політик. Ці трансформації сприяли уніфікації підходів, процесів, процедур та стандартів управління для відповідності національних систем вимогам ЄС.

Висновки до розділу 3

1. В Україні існує критична потреба в оновленні державної служби через незадоволення громадян роботою держорганів, відсутність професіоналізму серед держслужбовців, періодичне виявлення корупції,

недооцінену роботу порівняно з європейськими стандартами, і проблеми, зумовлені недостатнім фінансуванням та реорганізаціями.

У процесі модернізації державної служби в Україні, слід враховувати, що аналогічні служби в європейських країнах орієнтовані на принципи прозорості, відповідальності, ефективності, інноваційності, компетентності, етичності, стратегічного планування, і довгострокової перспективи. Саме ці принципи забезпечують високий рівень довіри громадян до державних інституцій і ефективність державної служби загалом.

В європейських країнах реалізуються реформи державної служби, які включають законодавчі зміни, цифровізацію, постійну комунікацію, навчання та розвиток навичок держслужбовців. Застосування відповідних методів у різних формах спрямоване на покращення якості державного управління та реагування на сучасні виклики.

– Серед проаналізованих нами моделей запровадження європейських стандартів на державній службі, провідну роль відіграють такі: *good governance*; *e-government*; *open government*; *institutional model*; *partnership model*.

Усі вони спрямовані на забезпечення ефективності та відповідальності у системі державної служби та можуть поєднуватись у різних комбінаціях. Таким чином, зазначимо, що подальша інтеграція в європейське співтовариство вимагає від України комплексного застосування описаних європейських стандартів в державному управлінні та інноваційних технологій підготовки держслужбовців.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі на теоретичному і практичному рівнях вирішено актуальне завдання наукового обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо запровадження інноваційних технологій професійного розвитку публічних службовців. Отримані в процесі дослідження результати в сукупності дали можливість зробити відповідні висновки й розробити пропозиції.

1. Визначено сутність феномену “професійний розвиток публічних службовців”, зокрема, під професійним розвитком публічних службовців розуміється безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання публічних службовців, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей.

Передумовою ефективності професійного розвитку виступає органічне поєднання формальної (структурна освіта, що спрямовується на чітко поставлену мету у формі визнаних свідоцтв і дипломів), неформальної (будь-яка освітня активність поза формальною системою; може бути самоосвітня діяльність, що спрямована на отримання додаткових, необхідних тому, хто навчається, знань, умінь, компетенцій; результат такого навчання формально не визнається) та інформальної (незапрограмоване навчання у повсякденному житті, індивідуальна пізнавальна діяльність) освіти.

Базовими принципами професійного розвитку публічних службовців є: цілісність системи; приємність різних видів і форм; випереджальний характер навчання на основі науково-технічного прогресу і професійно-організаційних вимог; гнучкість; професійне і соціальне стимулювання та ін.

Констатовано, що професійний розвиток публічних службовців детермінований як конструктивними, так і деструктивними проявами. Щодо конструктивних детермінант професійного розвитку публічних службовців, то головні з них такі: життєва перспектива, самовдосконалення, саморозвиток, самореалізація, самовизначення, професійна самосвідомість,

професійна самооцінка, професійна адаптивність, професійна мобільність, професійна надійність і т. ін. Деструктивні – пов'язані з такими явищами як професійна криза, професійне вигорання, професійна деформація.

2. Здійснений аналіз стану проблем професійного розвитку публічних службовців в Україні, свідчить, модель професійного розвитку державних службовців зберігає багато характерних рис, успадкованих від радянської доби, а можливо і від більш віддалених часів. Її теоретико-методологічне підґрунтя складає так звана теорія інструментальної дії (за визначенням Ю. Габермаса), або суб'єкт-об'єктний тип соціальної дії. Ця теорія, а відповідно і модель професійного розвитку, яку побудовано на її засадах, спрямовані на формалізацію цього процесу.

Нова модель професійного розвитку державних службовців, на відміну від попередніх, має бути здатною розв'язувати проблемні питання професійної діяльності, які детерміновані специфікою процесів глобалізації. Запропоновано модель професійного розвитку державних службовців в умовах суспільних змін та глобалізації розглядати як складний конструкт, який ґрунтується на концептуальних положеннях особистісного, діяльнісного, компетентнісного, андрогогічного, акмеологічного, аксіологічного та інших підходах, а ефективність її функціонування забезпечується відповідними засобами (методи, ресурси і т. ін.) досягнення результату.

3. Виявлені сучасні тенденції застосування інноваційних технологій професійного розвитку публічних службовців, в результаті чого встановлено сучасні тенденції застосування інноваційних технологій в системі професійного розвитку публічних службовців, а саме: менеджмент знань; професійна мобільність та кіберпрофесіоналізація. Менеджмент знань – це систематичний процес ідентифікації, використання і передачі інформації, знань, які персонал може створювати, удосконалювати і застосовувати, а організація ці знання генерує, накопичує та використовує в інтересах

отримання конкурентних переваг. Професійна мобільність – це здатність і готовність особистості досить швидко й успішно опанувати нову техніку та технологію, набувати знання й уміння, яких бракує, що забезпечує ефективність підготовки до нової професійної діяльності та/або кар'єрного просування. Кіберпрофесіоналізація – це універсальної і надійна сервісна інфраструктура з використанням засобів телекомунікацій і мережевих технологій для професійного розвитку та підвищення рівня компетентності публічних службовців.

4. З'ясовані принципи, методи та форми інноваційних технологій в системі професійного розвитку публічних службовців на засадах європейських підходів щодо модернізації державної служби та їх вплив на процес реформування державного управління. Визначено, що Україна потребує негайного оновлення державної служби через невдоволення громадян діяльністю державних органів, недостатній рівень професіоналізму серед держслужбовців, постійні фіксації випадків корупції, недооцінку роботи порівняно з європейськими стандартами, а також проблеми, спричинені недостатнім фінансуванням та реорганізаціями. У цьому контексті європейський досвід надає важливі уроки з оптимізації структур, процедур та підвищення прозорості та відкритості управління.

Загалом, проведення структуризації основних принципів забезпечення європейських підходів до модернізації державної служби, дозволяє виділити такі принципи як прозорість та відкритість, ефективність та результативність, відповідальність, технологічність, професіоналізм та ін.

Серед перспективних методів та форм модернізації державної служби, що є найбільш релевантними, виділено та проаналізовано цифровізацію, реформи законодавства, налагодження неперервної комунікації, впровадження сучасних менеджмент практик, а також здійснення навчання та систематичного розвитку державних службовців.

5. Визначено, що в процесі професійного розвитку публічних службовців акцентувати увагу на технології інтелектуального розвитку особистості (когнітивний компонент професійної підготовки) і технології професійно-управлінського самовизначення.

Технологія інтелектуального розвитку особистості (когнітивний компонент професійної підготовки) полягає в осмисленості та узагальненості досвіду при взаємодії з різними управлінськими системами, визначає розуміння сутності професійної управлінської діяльності та їх вимог до публічних службовців. Психологічний супровід професійної підготовки повинен бути спрямований на:

- формування вміння як теоретичного осмислення матеріалу так і практичного його застосування під час вирішення проблемних ситуацій; розвиток прийомів розсуду;

- сприяння всебічному розгляду і аналізу можливих альтернатив, шляхів, способів розв'язання управлінської проблеми, вмінню розв'язувати проблему з аналізом та аргументацією основних чинників, які зумовили саме такий вибір; розвиток нестандартного підходу до вже відомих проблемних ситуацій;

- заохочення інтелектуальної ініціативи, творчої активності, вміння виходити за межі рівня повсякденних уявлень;

- формування вміння моделювати різні варіанти майбутнього професійного зростання та становлення;

- формування готовності обирати власний шлях вирішення проблеми.

Технологія розвитку професійно-управлінського самовизначення публічних службовців полягає в можливості їхнього виходу на рівень особистісної регуляції та самодетермінації професійної поведінки. Це шлях становлення суб'єкта управлінської діяльності, здатного до особистісного ініціативного способу існування у просторі обраної професії, що визначається здібностями діяти вільно, самостійно та відповідально визначати своє місце у професії. Під час застосування цієї технології

формується особистісна позиція публічного службовця стосовно управлінської діяльності в сфері публічного управління та адміністрування. Професійно-управлінське самовизначення під час процесу професійної підготовки має певну динаміку, тому супровід потрібно спрямовувати на:

- постановці професійних життєвих задач і перспектив; розвиток усвідомлення вимог нової “професійно-управлінської” ролі;
- інтенсивне формування соціальної самосвідомості, впевненості в “менеджерських” здібностях і можливостях;
- формування індивідуального стилю професійної діяльності, соціальної позиції “професіонала в сфері публічного управління та адміністрування”, активної професійної адаптації; вироблення вмінь приймати управлінські рішення;
- розвиток вмінь використовувати у своїй діяльності різноманітних варіантів професійно-управлінського самовизначення, працевлаштування і побудови професійної кар’єри (самокорекція професійного “Я”); вироблення індивідуального стилю професійної діяльності.

6. Розкриті сучасні моделі інноваційних технологій в системі професійного розвитку публічних службовців із запровадження європейських стандартів на державній службі задля подальшої імплементації у вітчизняному державному управлінні. Зокрема, способи впровадження європейських стандартів у сфері державної служби включають наступні моделі:

- *good governance* (передбачає рівний доступ до державних посад з урахуванням професійних кваліфікацій та здібностей, лояльність до держави й політичний нейтралітет службовців, захист їх правового статусу у разі загрози або безпосередньої шкоди та ін.)
- *e-government* (у цій моделі передбачається застосування цифрових технологій з метою поліпшення доступу до державних послуг, оптимізації адміністративних процесів і збільшення ефективності управління);

– *open government* (відповідна модель спрямована на забезпечення прозорості, доступності та активної участі громадян у процесах управління, адже передбачає публічний доступ до інформації про діяльність державних органів, залучення громадськості до прийняття рішень і здійснення контролю за діяльністю уряду);

– *institutional model* (передбачає створення відповідних організацій, структур і механізмів для забезпечення владного контролю, що сприяє адаптації та впровадженню цих стандартів у роботу державних службовців.);

– *partnership model* (заснована на партнерських угодах з міжнародними організаціями або іншими державами з метою обміну найкращими практиками та впровадження європейських стандартів у сфері державної служби через міжнародну співпрацю).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В. Методологія державного управління: проблеми становлення та подальшого розвитку / В. Бакуменко, В. Князев, Ю. Сурмін // Вісник УАДУ при Президентіві України. – 2003. – № 2. – С. 68-81.
2. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД “Професіонал”, 2004. – 304 с.
3. Берк Д. Програми навчання та професійного розвитку для керівних кадрів державної служби Канади. *Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки. Матеріали XVIII Міжнародного конгресу з підготовки вищих державних службовців, Україна, Київ, 15-17 червня 2005 р.* / Укл. С. В. Соколик. – К. : К.І.С., 2005. – 150 с.
4. Бебик С. П., Сюта Г. М. Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання. – Харків : Фоліо, 2006. – 623 с.
5. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців. *Вісн. держ. служби України.* – 2005. – № 2. – С. 32-36.
6. Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 27 листопада 2013. – Полтава : ПолтНТУ, 2013. – Частина II. – 232 с.
7. Вознюк О. В. Інтегративний підхід до професійного розвитку особистості в умовах цивілізаційних змін [Електронний ресурс] / О. В. Вознюк, О. А. Дубасенюк // *Науковий часопис НПУ імені М. М. Драгоманова.* – К., 2020. – Вип. 12(22). – С. 17-20. – Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua>
8. Войтович Р. В. Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування / Р. В. Войтович, М. І. Пірен, І. Ф. Надольний. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. – 168 с.

9. Гончарук Н. Т. Розвиток публічної служби в Україні в умовах її реформування та модернізації . *Теорія та практика публічної служби* : матер. наук.-практ. конф. Дніпро. 21 груд. 2018. С. 9–13
10. The federal public service. Official web-site of Federal Ministry of the Interior and Community. URL: <https://www.bmi.bund.de/EN/topics/administrative-reform/federal-public-service/federal-publi-service-node.html> (last accessed: 20.04.2024).
11. Гулай О. І. Компетентнісний підхід як основа нової парадигми освіти. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2009. № 2. Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/e-journals/Vnadps/2009_2/09
12. Гусак О. Г. Міжпрофесійна мобільність фахівців у системі державної служби (на прикладі офіцерів звільнених в запас) / О. Г. Гусак. – Дис. ... канд. наук з держ. управл. спец. 23.00.03 – державна служба. – Одеса, 289 с.
13. Данилова Г. С. Педагогічний професіоналізм у контексті акмеології. *Психологія і практика* : зб. наук. праць. – К. : КМПУ ім. Б.Д. Грінченка, 2006. – №5. – С. 74-80.
14. Державне управління : [словн.-довід. / за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменко]. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.
15. Державне управління: теорія і практика : [за заг. ред. В. Б.Авер'янова]. – К. : Юрінком Інтер, 1998. – 432 с.
16. Година М. А. Забезпечення професійного розвитку державних службовців України в умовах європейської інтеграції : дис. ... к.ю.н. : 281. Київ, 2022. 235 с.
17. Європейський вибір України: історія, сучасність, перспективи: посібник для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / Уклад. М. І. Лахижа, К. В. Перебийніс, О. І. Черчатий. – Полтава, 2013. – 64 с.

18. Загороднюк С. В. Компетенції державного службовця як основа психологічної готовності до професійної діяльності у євроінтеграційних умовах. *Ефективність державного управління*. 2023. – Вип. 36. – С. 277-286.

19. Катерняк І. Формування регіональної інноваційної політики: навч.-метод. посіб. / авт. кол.: Ігор Катерняк, Андрій Ліпенцев, Наталія Мазій [та ін.] ; за заг. ред. доц. А.В. Ліпенцева. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. – 110 с.

20. Корчак Н.М., Рачинський А.П., Ларіна Н.Б. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*. 2023, 11 (3), С. 25-32. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520233>
URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/issue/view/77>

21. Заболотний А. В. Правове регулювання професійної діяльності у сфері державної служби в умовах трансформації законодавства : дис. ... к.ю.н. : 25.00.03. Київ, 2021. 179 с.

22. Ларіна Наталія. Професіоналізація та професійно-кар'єрне зростання публічних службовців: виклики та перспективи. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19, С. 329-257. URL : <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/355/313>. DOI 10.34132/pard2023.19.12

23. Ларіна Н., Ларін С. Інституціоналізація підготовки публічних службовців з розвитку соціального партнерства та соціального підприємництва. *Наукові перспективи*. 2023. №7(37). С. 748-763. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-748-763](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-748-763)

24. Ларіна Наталія. Іваницький Назар (2024). Роль івент-менеджменту в публічному управлінні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. № 24, С. 446-465. <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.06>

25. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації: теоретичні та практичні аспекти [Монографія] / М. І. Лахижа. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. – 289 с.

26. Липовська Н. А. Стратегії інституалізації та професіоналізації державної служби. *Теорія та практика державного управління* : [зб. наук. пр.]. Х. : ХарРІДУ “Магістр”, 2008. – Вип. 1(20). – С. 361-365.

27. Макар Марчук Захист прав державних службовців: конституційно-правовий аспект. *Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 172–173.

28. Марчук М. П. Методи забезпечення європейських підходів до модернізації державної служби. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 20 лют. 2024 р.). 294 с. С. 159–161.

29. Ніколенко Л. Модернізація післядипломної освіти в контексті особистісно орієнтованого підходу / Л. Ніколенко // *Післядипломна освіта в Україні*. – 2007. – №2. – С. 38-41.

30. Поважний О. С. Концептуальні засади професійного супроводу державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування в системі безперервної освіти: [Монографія] / О. С. Поважний, Н. Г. Діденко, В. І. Токарева. – Донецьк : “ВІК”, 2012. – 308 с.

31. Поліщук І. В. Менторство як ефективний механізм розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. *Держава та регіони : науково-виробничий журнал. Серія : державне управління*. Запоріжжя : КПУ, 2017. № 1 (57). С. 16-20.

32. Поліщук І. В. Структурні особливості потенціалу особистості в контексті розвитку людського потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. *Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи* : матеріали Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 р.) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. – Х. : Фактор, 2015.– С. 56-57.

33. Протасова Н. Г. Особливості утворення професійного управлінського досвіду та їх врахування в системі підвищення кваліфікації

державних службовців. Кадрове супроводження регіональних перетворень : [зб. наук. пр. / за заг. ред. О. П. Якубовського]. – Одеса : ОРІДУ, 2002. – С. 331-338.

34. Професійний розвиток державних службовців в умовах глобалізації та сучасних змін: монографія [Авт. кол.: В. М. Ємельянов, В. А. Негода, С. К. Хаджирадєва та ін.]. – Миколаїв : Ємельянова Т.В., 2018. – 167 с.

35. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу; за наук. ред. Л. П. Пуховської. – Київ: ПІТО НАПНУ. 2015. – 176 с.

36. Професійні стандарти: теорія і практика розроблення: колективна монографія / Короткова Л. І., Лук'яненко Г. І., Лук'янова Л. Б., Мельник С. В., Савченко І. М. – К. : Наука, 2011. – 319 с.

37. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення : Монографія / [С. К. Хаджирадєва, Н. О. Алюшина, Л. О. Воронько та ін.; під заг. ред. проф. С. К. Хаджирадєвої]. – К.: НАДУ, 2017. – 256 с.

38. Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та перспективи розвитку : Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (07-08 вересня 2018 р., м. Київ) / За заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинська, В. Л. Федоренко. – Київ : Вид-во Ліра-К, 2018. С. 471-474.

39. Пуховська Л. Теоретичні засади професійного розвитку: рух до концептуальної карти. *Порівняльна професійна педагогіка : науковий журнал*. 2011. № 1. Режим доступу: <http://khnu.km.ua/root/res/2-7001-31.pdf>.

40. Пуцов В. І. Особливості навчання дорослої людини : навчальний посібник / В. І. Пуцов, Л. Я. Набока. – К. : ЦППО АПН України, 2004. – 56 с.

41. Рачинський А. Особливості та зміст професійної діяльності керівника. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2021. № 2. – С. 112-118.

42. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення : наук. доп. / авт. кол. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди. – Київ : НАДУ, 2018. – 180 с.
43. Семиченко В. А. Психологічні аспекти професійної підготовки і післядипломної освіти кадрів. *Післядипломна освіта в Україні*. 20121. №1. – С. 54-57.
44. Спільнота практик Всеукраїнської Асоціації Сільських та Селищних Рад (ВАССР) за підтримки Швейцарсько-українського проекту DESPRO. – Режим доступу: <http://dsl.vassr.org/course/view.php?id=4>
45. Спільнота практик місцевого самоврядування. Режим доступу: <http://udl.despro.org.ua>
46. Талалаєв В. А. Модульно-рейтингова система вивчення навчальних дисциплін : [метод. посіб.]. –Полтава : МОУКВІУЗ, 1999. – 31 с.
47. Типовий порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 46 від 05.03.2012 р. // Офіційний вісник України. – 2012. – № 36 (21.05).
48. Трегубенко Г. П. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в контексті інноваційної політики в Україні. *Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція*. 10 квітня 2021 року. – Полтава : ПолтНТУ, 2014. – С. 159-160.
49. Хаджирадєва С. К. Професіоналізація державних службовців у системі координат концепту “парадигмальний зсув” Т. Куна. // *Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні* (Київ, 25 трав. 2018 р.) : у 5 т. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2018. Т. 4. – С. 3-4.
50. Поліщук І. В. Адаптація міжнародних моделей функціонування механізмів розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. Вип. 2 (52). С. 204–208.

51. Черчатий О. І. Оптимізація кадрової політики регіональних органів влади: проблеми та шляхи їх вирішення . *Державне управління та місцеве самоврядування : тези XI міжнар. наук. конгресу*. 24 березня 2011 р. – Харків : Вид-во ХарРІДУ НАДУ “Магістр”, 2011. – С. 196-197.
52. Boot R. L. Open Learning : Meaning and Experience. In: *Beyond Distance Teaching Towards Open Learning* / R. L. Boot, V. E. Hodgson. – Ed. By Hodgson V. E. et al., Milton Keynes, 1991. – 194 p.
53. Darkenwald G. G. *Adult Education: Foundations of Practice* / G. G. Darkenwald, S. B. Merriam. – N.Y., 1982. – 328 p.
54. Day S. *Developing Teachers : The Challenge of Lifelong Learning* / S. Day. – London : Falmer Press, 1999. – 239 p.
55. Halash H. Individual competencies and the demand of the society / H. Halash // *Materials CE. Strasbourg, CDCC, 1996. – 426 p.*
56. Maslow A. H. *Toward a Psychology of Being* / A. H. Maslow. – N.Y., 1968. – 477 p.
57. Portney K. E. *Approaching Public Policy Analysis* / K. E. Portney . – Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1986. – 238 p.
58. <https://www.nature.com/articles/s41599-020-00701-w> (last accessed: 20.04.2024).
59. Поліщук І. В. Адаптація міжнародних моделей функціонування механізмів розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 2 (52). С. 204–208.
60. The future is now: Closing the skills gap in Europe’s public sector. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/the-future-is-now-closing-the-skills-gap-in-europes-public-sector> (last accessed: 20.04.2024).
61. Слюсаренко О. М. Про професійний добір і фахове навчання в системах кар’єрного розвитку державних службовців країн Північної Америки та Європи. *Вісн. НАДУ*. 2021. № 2. С. 202–210.
62. Цифрова інклюзія та доступність: соціальна діджиталізація : монографія \ Ганна Давиденко. Вінниця : ТВОРИ, 2023. 240 с.

63. Чехосєва Н. М. Стандарти державної служби України: потреба в запозиченні європейського досвіду. *Юридичний вісник*. 2023. № 4 (29). С. 74–78.
64. Войціцька К. М. Державна служба в Республіці Польща URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/39.pdf> (дата звернення 20.04.2024).
65. Марішенкова Т. І. Державний службовець в Німеччині. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/72.pdf> (дата звернення 20.04.2024).
66. Андрєєва О. М. Електронне урядування країн Скандинавії: становлення та розвиток. *Проблеми міжнародних відносин*. К. 2023. № 12. С. 154–168.
67. The official site of Agency for Digitisation (2010), «E-government strategy 2011—2015. The digital path to future welfare», E-government strategy 2011–2015. The digital path to future welfare. URL : <http://www.digst.dk/servicemenu/english/policy-and-strategy/egov-strategy> (last accessed: 20.04.2024).
68. Досвід взаємодії державних органів країн світу з інститутами громадського суспільства, залучення громадськості до формування та реалізації державної політики, протидії корупції, забезпечення електронного урядування. URL: http://ogp.gov.ua/sites/default/files/library/Dosvid_OGP-MFA.pdf (дата звернення 20.04.2024).
69. Інституційна система ЄС : навч. посіб. / Л. Л. Прокопенко, О. М. Рудік, Н. М. Рудік. – 2-ге вид., перероб. і доп. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2023. 226 с.
70. «Агенти держави»: як працює державна служба у Франції URL : <https://par.in.ua/information/publications/157> (дата звернення 20.04.2024).
71. Двостороння співпраця з країнами-партнерами. *Офіційний сайт Головного управління державної служби України* URL : http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_'id=163859&cat_id=164280 (дата звернення 20.04.2024).
72. Мокляк Л. В. Державний службовець у Королівстві Нідерланди: особливості діяльності. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/80.pdf> (дата звернення 20.04.2024).
73. Paul T. Jaeger, John Carlo Bertot Transparency and technological change: Ensuring equal and sustained public access to government information. URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X10000584> (last accessed: 20.04.2024).

74. Національний інститут стратегічних досліджень Європейський досвід нормативно-проектного забезпечення розвитку інформаційного суспільства: висновки для України: *аналітична доповідь*. URL : <https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2015-02/Gnatyuk-59546.pdf> (дата звернення 20.04.2024).

75. Digital Agenda: Commission outlines action plan to boost Europe's prosperity and well-being. European Commission URL : http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-581_en.htm?locale=en (last accessed: 20.04.2024).

76. Державна служба : підруч. : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст.голови), С. М. Сербогін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Одеса : НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с.

77. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців : монографія / Л. Л. Приходченко, Н. В. Піроженко, М. П. Кернова, І. М. Синчак ; під заг. Ред Л. Л. Приходченко. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. – 180 с.

78. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. К. : *Центр сприяння інституційному розвитку державної служби*. 2005. 254 с.

79. Ткачова О. К. Теоретичні основи інституційних механізмів державного управління митною справою. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=587> (дата звернення 20.04.2024).

80. Западинчук А. П. Інституціональний підхід у формуванні інституту державної служби в Україні. *Вісник НАДУ* 2014. № 4. С. 64–71

81. Марчук М. П. Сучасні тенденції модернізації правоохоронної системи та діяльності правоохоронних органів в Україні / *Правова парадигма відновлення України: проблеми та перспективи* : [Матер. XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, Національний авіаційний університет, 23 лют. 2024 р.]. Тернопіль: Вектор, 2024. – С. 357–360.

82. «Think Small First»: A Small Business Act for Europe / European Commission official web-site. URL : https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_08_1003 (last accessed: 20.04.2024).

83. Як у державі відділів кадрів реалізовувати політику розвитку людського капіталу? веб-сайт LB.UA. URL : https://lb.ua/blog/viktor_artemenko/524355_yak_derzhavi_viddiliv_kadriv.html (дата звернення 20.04.2024).

84. Летучий Д. М. Зарубіжна практика формування стилів управління персоналом у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 3–4 (5–6). С. 81–88.

85. Світові моделі державного управління: досвід для України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка, П. І. Крайніка, Х. М. Дейнеги. 2-ге вид. Київ : НАДУ. 2015. 612 с.

86. Золотарьов В. Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади. *Державне будівництво*. 2021. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2014_1_24 (дата звернення 20.04.2024).

87. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Носик Оксана Анатоліївна; Харків. 2018. 264 с.

88. Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, та ін.]. – К. : ТОВ «ВІСТКА». 2020 – 422 с.

89. Баксалова О. М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 6. Т. 3. С. 194-197.

90. Бойчук І. В. Адаптація управління маркетингом до умов пандемії COVID-19. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. Хмельницький : ХНУ. 2023. № 5. С. 38-41

91. Zhovnirchuk, Y., Chernov, S., Larina, N., Lukashuk, M., Antonova, L. (2023). Strategic planning for the sustainable development of territorial communities. *International*

- Journal of Sustainable Development and Planning, Canada*. Vol. 18, No. 7, pp. 2097-2105.
DOI: <https://doi.org/10.18280/ijssdp.180712> (scopus)
92. Myroslav Kryshtanovych, Volodymyr Kupchak, Oleksandr Voronov, Nataliia Larina, Alla Humeniuk (2023). Formation of Social Leadership in the System of Public Safety and Security Through the use of Modern Modeling Techniques. *Mathematical Modelling of Engineering Problems*. Canada, Vol. 13, No. 2, April, pp. 317-324
DOI: <https://doi.org/10.18280/ijssdp.130213> (scopus) *Journal homepage:*
<http://iieta.org/journals/ijss>
93. Svitlana Khadzhyradieva, Nataliia M. Chernenko, Nataliya B. Larina, Marianna M. Ruchkina and Oksana O. Sakaliuk. Risks in Public Administration in the Context of Globalisation. *International Journal of Criminology and Sociology*, 2020, 9, 2921-2928 DOI: <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.356> (scopus)
94. 17,4 млн євро на цифрову трансформацію: Євросоюз запускає проєкт підтримки України у сфері діджитал. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/174-mln-ievro-na-tsyfrovu-transformatsiiu-ievrosoiuz-zapuskaie-proekt-pidtrymky-ukrainy-u-sferi-didzhytal> (дата звернення 20.04.2024).
95. Белялов Т. Інноваційний розвиток підприємництва в умовах війни та в післявоєнний період. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20218/1/PIONBUG_2022_P066-067.pdf (дата звернення 20.04.2024).
96. Про Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції : Постанова Кабінету Міністрів України від 4.10.2017 р. № 759. *Офіційний вісник України*. 2017. № 84. Ст. 2565.
97. У Раді відкрили офіс з адаптації законів України до норм ЄС 12 квіт. 2023 р. / URL : <https://www.dw.com/uk/u-radi-vidkrili-ofis-z-adaptacii-ukrainskih-zakoniv-do-norm-es/a-65295569> (дата звернення 20.04.2024).
98. Euroscope Євроінтеграція: інституційний і кадровий вимір. 2023 р. – 7 вер. Режим доступу : URL: <https://euroscope.org.ua/rozshirennya-yes/yevrointegratsiya-institutsijnij-i-kadrovij-vimir/> (дата звернення 20.04.2024).
99. Назарко С. О., Канцур І. Г., Познанська І. В. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41.

100. Прошукало І. Л. Клієнтоорієнтований підхід у формуванні організаційної культури сучасної організації в сфері послуг. *Korszerű műszerek és algoritmusai tapasztalati és elméleti tudományos kutatási* – Hang 2. Budapest. 2020. P.118–121.

101. Ніколаєва В. І. Сучасні моделі державного управління в країнах ЄС: досвід імплементації. Університетські наукові записки. 2019. Том. 18. № 4 (72). С. 38–47.