

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**ГОДИНА Максим Анатолійович**

УДК 35.075.1

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ  
СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Спеціальність 281 “Публічне управління та адміністрування”

Галузь знань 28 “Публічне управління та адміністрування”

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
у галузі публічного управління та адміністрування

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

\_\_\_\_\_ М.А. Година

Науковий керівник:

Паламарчук Тетяна Петрівна, кандидат наук з державного управління, доцент

**КИЇВ - 2023**

## АНОТАЦІЯ

**Година М.А. Забезпечення професійного розвитку державних службовців України в умовах європейської інтеграції. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. – Київ, 2023.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка МОН України. Київ, 2023.

Дисертаційне дослідження присвячене проблематиці пошуку шляхів розвитку та напрямків забезпечення системи професійного розвитку державних службовців України в умовах європейської інтеграції. Домінуюча роль євроінтеграційного вектору в зовнішній політиці України обумовила створення системи координат державного управління, орієнтованих на широке запровадження засад демократичного врядування, сталого розвитку та концепції good governance в практику організації всіх без винятку владно-управлінських відносин. Важливість удосконалення системи професійного розвитку державних службовців в цьому аспекті набуває подвійного значення: з одного боку – така система повинна бути організована з урахуванням вимог законодавства ЄС та міжнародних стандартів; з іншого – така система здатна забезпечити кадрові потреби України в державних службовцях нової формації, на яких і покладатиметься виконання всіх завдань, які потребує від України її новий статус країни-кандидата на вступ в ЄС. Тобто саме за рахунок нової якості підготовки та професійного розвитку державних службовців і передбачається досягнути більшість із тих вимог, які висунуто Україні сфері публічного управління.

Поставлена мета дисертаційного дослідження деталізується в системі завдань, послідовна реалізація яких дає стійке уявлення про теоретичні засади організації сучасної системи професійного розвитку державних службовців в Україні, її існуючі проблеми, як практичного так і теоретичного характеру, а

також потенційно можливі напрямки її удосконалення з урахуванням досвіду зарубіжних країн, сучасних соціально-політичних умов України, а також національного та європейського законодавства.

Розробляючи об'єкт дисертаційного дослідження зроблено висновок, що з урахуванням поставленої мети та потреб удосконалення системи професійного розвитку державних службовців необхідно його визначити на рівні системи професійного розвитку державних службовців України.

Одне з ключових місць в дослідженні займав пошук підходів до теоретико-методологічного опрацювання категорії науки державного управління “професійний розвиток державних службовців” в якості об'єкту державного регулювання. Встановлено, що глобальний процес переходу від індустріального до інформаційного соціуму, соціально-економічні зміни, які відбуваються в Україні, потребують значних трансформацій в значній частині галузей державного регулювання на базі новітніх наукових досліджень. В Україні сформована та постійно покращується система професійного навчання державних службовців. Про це, в тому числі, засвідчують запровадження освітньої сфери “Державне управління”, а також освітньо-професійні програми підготовки кадрів зі спеціальностей “Державне управління” і “Державна служба”. Стратегія реформування державної служби в Україні зводиться до реалізації сучасної філософії освіти, що полягає в поетапному втіленні новітніх освітніх інноваційних технологій, результативних підходів. Разом з тим існує потреба пошуку нових моделей та форм професійного розвитку державних службовців з урахуванням потреб та вимог, які висуваються стандартами публічного управління запровадженими в ЄС.

Виявлено, що професійний розвиток державних службовців являє собою сукупність організаційно-правових заходів, спрямованих на підготовку, підвищення кваліфікації, розміщення, управління кар'єрою державних службовців із метою досягнення максимальної ефективності виконання ними посадових обов'язків, що є результатом синтезованого підходу до систем формування професійних компетентностей, підвищення рівня професійних

знань, розширення навичок, які у відповідних умовах займаної посади, демонструють максимальну їй відповідність.

Активна увага приділялась також питанням розкриття сутності та змісту професійного розвитку державних службовців в контексті порівняння існуючої в Україні системи із тією, яка є допустимою з урахуванням потреб європейської інтеграції, а також з урахуванням трендів зміни національного законодавства в Україні пов'язаного із імплементацією стандартів сталого розвитку та концепту *good governance*.

Вивчення закордонного досвіду організації державної політики в сфері професійного розвитку державних службовців також посіло важливе місце в даній роботі. Основний акцент було зроблено на країни із сталими системами демократичного врядування (США, Канада, Велика Британія, Японія). Також було активно досліджено досвід таких європейських країн як Франція, Німеччина, Швеція, досвід яких став стрижневим в процесі формування системи професійного розвитку державних службовців в ЄС, а також орієнтиром для розвитку вітчизняної такої системи. Натомість досвід таких країн як Польща, Угорщина, Румунія продемонстрував потенційно можливий шлях розвитку такої системи в умовах трансформаційного суспільства, яке протистоїть активній зовнішній агресії, як ідеологічного, так і військово-політичного прямування. Саме на прикладі таких країн продемонстровано можливі ризики на шляху демократизації процесів публічного управління.

Проведено аналіз змісту та недоліків нормативно-правових актів, якими регулюються окремі питання забезпечення професійного розвитку державних службовців. Розкрито проблему їх систематизації та необхідність удосконалення як загальних контурів правового забезпечення вказаного процесу, так і окремих змістовних його складових. Встановлено, що на законодавчому рівні сформовано лише систему принципів та вимог до системи професійного розвитку державних службовців в Україні, тоді як основні його структурні елементи регулюються або визначаються галузевими нормативно-правовими актами прийнятими НАДС, зокрема щодо моніторингу виконання

індивідуальних програм професійного розвитку державних службовців, визначення їх професійних компетенцій, запровадження єдиного підходу щодо оцінювання результативності професійного навчання державних службовців, процедури такого оцінювання тощо.

В роботі вагоме місце займає аналіз сучасного стану організації процесу професійного розвитку державних службовців в Україні. Так, зокрема визначені особливості територіального розташування закладів вищої освіти, що здійснювали підготовку здобувачів вищої освіти в сфері публічного управління. Досліджені обсяги на державне замовлення з підготовки державних службовців, розкрито недоліки та потенційно необхідні заходи із корегування такого замовлення. Досліджено основні напрями підвищення кваліфікації публічних службовців, що демонструє наявність найбільш гострих проблем компетенційної трансформації та професійного розвитку державних службовців, недоліки в системі підготовки та її відставання від реалій державно-управлінських відносин в різних сферах суспільного буття. Побудовано блок-схема процесу проведення конкурсного відбору виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів освіти в сфері публічного управління та розкрито недоліки цього процесу в контексті потреб європейської інтеграції та імплементації європейського досвіду.

Аналізуючи в роботі перелік закладів освіти, що здійснюють підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за галузевим спрямуванням, розкрито, що лише декілька із таких закладів дійсно відповідають потребам комплексного підходу у запровадженні європейських стандартів професійного розвитку державних службовців. Натомість більшість таких закладів здійснюють фрагментарну вузькоспеціалізовану підготовку фахівців.

Доведена необхідність формування нової системи принципів побудови системи професійного розвитку державних службовців в Україні, з урахуванням практики проектного менеджменту, який найбільш активно застосовується у відповідних системах в країнах ЄС. До таких принципів зокрема запропоновано

віднести принципи: конкурентоспроможності; застосування найкращих практик; обмеженої диференційованості; гнучкості; делегування; економічної доцільності; відкритості (транспарентності).

Одне з центральних місць в рамках дослідження посіла проблематика визначення напрямків удосконалення вітчизняної практики управління кар'єрою державних службовців. Визначено систему запитів, яким повинна відповідати структурна побудова та системна змістовність процесу управління кар'єрою. Зокрема такими запитами є наступні: підбір таких кандидатів на посади в державній службі, які з урахуванням їх інтелектуальних, компетентнісних та особистісних якостей забезпечать максимальний ефект від реалізації функціонального навантаження на відповідні посади; постійний моніторинг та вивчення уподобань і настроїв державних службовців з точки зору преференцій кар'єрного зростання як інституційного, так і предметного; планування кар'єри в залежності від особистісних якостей конкретного державного службовця та його потенційної здатності відповідати потребам компетентностей, закріплених за відповідною посадою; формування чіткої стратегії зміни та ротації кадрів з урахуванням морально-психологічного навантаження на конкретних (посадах державної служби; розробка професіографічних карт та професіограм нових посад державної служби з урахуванням трансформаційних процесів та появи нових сфер державно-управлінського впливу.

Крім того, встановлено, що управління кар'єрою повинно бути цілеспрямованим комплексним явищем, такою собі сферою владно-управлінського впливу з боку відповідального органу державного управління та застосовуватися до конкретної особи. Для цього на законодавчому рівні пропонується закріпити відповідні орієнтири та вимоги до процесу управління кар'єрою. З цією метою було розроблено Порядок організації процесу управління кар'єрою державних службовців, головний акцент в якому повинен ставитися на тому, що таке управління є окремим самостійним напрямком діяльності НАДС та здійснюється відповідними органами державної влади. Сам же процес управління вимагає поєднання зусиль державного службовця та

НАДС, а також зміну підходів до планування, оцінки та атестації державних службовців. Тому нами пропонується відобразити у відповідному порядку те, що процес управління кар'єрою державних службовців ґрунтується на принципах проектного підходу.

Окремо, розроблено структурно-логічну схему проходження кар'єри державного службовця за принципами проектного підходу з урахуванням граничної соціальної ефективності. Наголошується, що окрім державно-управлінського впливу на процес проходження кар'єри державних службовців важливе місце в процесі її управління посідає оцінювання роботи державних службовців із залученням інститутів громадянського суспільства. Така практика широко застосована в країнах ЄС та відповідає потреб євроінтеграційних процесів в Україні, а тому розроблені відповідні напрямки імплементації такого досвіду у вітчизняній системі професійного розвитку державних службовців. Її особливість полягає в тому, що на відміну від закордонних країн в Україні пропонується запровадити і практику моніторингу за процесом проходження кар'єри державних службовців, і практику існування спеціального експертного дорадчо-консультаційного органу, який покликаний незалежно проводити оцінку як самої системи, так і рівня професійної підготовки окремих державних службовців.

Однією із новел в практиці управління професійним розвитком державних службовців в Україні є запропонований інтегральний аналіз комплексного та ситуативного оцінювання діяльності державних службовців при виконанні ними своїх службових обов'язків. Такий аналіз діяльності державних службовців гарантується на двох підходах: комплексному (оцінка діяльності державного службовця в цілому) та ситуативному (оцінка діяльності державного службовця в конкретній ситуації). При цьому сам підхід можливий для застосування і виключно для комплексної оцінки діяльності державного службовця, але за умови порівняння з результатами попередньої його оцінки.

**Ключові слова:** державне управління, публічне управління, державна служба, державний службовець, професійний розвиток, професійне навчання,

оцінювання, професійна компетентність, професійна освіта, громадянське суспільство, інновації, правове забезпечення, суспільство.

## ABSTRACT

**Ensuring professional development of civil servants of Ukraine in the context of European integration. - Qualification scientific work on manuscript rights. Kyiv, 2023.**

A PhD dissertation in specialty 281 “Public Management and Administration”. – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2023.

The dissertation research is devoted to the problem of finding ways of development and directions of ensuring the system of professional development of civil servants of Ukraine in the context of European integration. The dominant role of the European integration vector in Ukraine’s foreign policy has led to the creation of a system of public administration coordinates focused on the widespread implementation of the principles of democratic governance, sustainable development and the concept of good governance in the practice of organizing all power and management relations without exception. The importance of improving the system of professional development of civil servants in this aspect is of twofold significance: on the one hand, such a system should be organized in accordance with the requirements of EU legislation and international standards; on the other hand, such a system is able to meet Ukraine’s staffing needs for civil servants of a new formation, who will be responsible for performing all the tasks required of Ukraine by its new status as a candidate country for EU membership. That is, it is through the new quality of training and professional development of civil servants that most of the requirements for Ukraine’s public administration are expected to be met.

The stated purpose of the dissertation research is detailed in a system of tasks, the consistent implementation of which gives a stable picture of the theoretical foundations of the organization of the modern system of professional development of

civil servants in Ukraine, its existing problems, both practical and theoretical, as well as potentially possible areas for its improvement, taking into account the experience of foreign countries, the current socio-political conditions of Ukraine, as well as national and European legislation.

Developing the object of the dissertation research, the author concludes that, given the goal and the needs to improve the system of professional development of civil servants, it is necessary to define it at the level of the system of professional development of civil servants in Ukraine.

One of the key places in the study was the search for approaches to the theoretical and methodological study of the category of public administration science "professional development of civil servants" as an object of state regulation. It is established that the global process of transition from an industrial to an information society, the socio-economic changes taking place in Ukraine require significant transformations in a large part of the areas of state regulation based on the latest scientific research. Ukraine has established and is constantly improving a system of professional training for civil servants. This is evidenced, among other things, by the introduction of the educational field of "Public Administration", as well as educational and professional training programs in the specialties "Public Administration" and "Civil Service". The strategy of reforming the civil service in Ukraine is to implement a modern philosophy of education, which consists in the gradual implementation of the latest educational innovative technologies and effective approaches. At the same time, there is a need to find new models and forms of professional development of civil servants, taking into account the needs and requirements of the public administration standards introduced in the EU.

It is found that the professional development of civil servants is a set of organizational and legal measures aimed at training, advanced training, placement, and career management of civil servants with a view to achieving maximum efficiency in the performance of their duties, which is the result of a synthesized approach to the systems of formation of professional competencies, improvement of professional

knowledge, and expansion of skills which, under the relevant conditions of the position held, demonstrate maximum compliance with it.

Active attention was also paid to the issues of disclosing the essence and content of professional development of civil servants in the context of comparing the existing system in Ukraine with the one that is acceptable in view of the needs of European integration, as well as taking into account the trends in changes in national legislation in Ukraine related to the implementation of sustainable development standards and the concept of good governance.

The study of foreign experience in organizing state policy in the field of professional development of civil servants also took an important place in this work. The main emphasis was placed on countries with stable systems of democratic governance (the United States, Canada, the United Kingdom, and Japan). The experience of such European countries as France, Germany, and Sweden was also actively studied, as their experience has become the core of the process of forming a system of professional development of civil servants in the EU, as well as a benchmark for the development of a national system. Instead, the experience of countries such as Poland, Hungary, and Romania has demonstrated a potentially possible way of developing such a system in a transformational society that is confronted with active external aggression, both ideological and military-political. It is on the example of such countries that possible risks on the way to democratization of public administration processes are demonstrated.

The study analyzes the content and shortcomings of the legal acts regulating certain issues of professional development of civil servants. The author reveals the problem of their systematization and the need to improve both the general contours of legal support for this process and its individual substantive components. It is established that only a system of principles and requirements for the system of professional development of civil servants in Ukraine has been formed at the legislative level, while its main structural elements are regulated or determined by sectoral regulations adopted by the NAUCS, in particular, with regard to monitoring the implementation of individual programs of professional development of civil servants,

determining their professional competencies, introducing a unified approach to assessing the effectiveness of professional training of civil servants, and the procedure for such assessment.

The study focuses on the analysis of the current state of organization of the process of professional development of civil servants in Ukraine. In particular, the author identifies the peculiarities of the territorial location of higher education institutions which provided training for higher education students in the field of public administration. The author analyzes the scope of the state order for training of civil servants, reveals the shortcomings and potentially necessary measures to adjust such an order. The main directions of advanced training of public servants are investigated, which demonstrates the existence of the most acute problems of competence transformation and professional development of public servants, shortcomings in the training system and its lagging behind the realities of public administration relations in various spheres of public life. The author constructs a flowchart of the process of competitive selection of contractors for the State order for training of students in the field of public administration and reveals the shortcomings of this process in the context of the needs of European integration and implementation of European experience.

Analyzing the list of educational institutions that provide professional development for civil servants and local self-government officials in the field of education, the study reveals that only a few of these institutions really meet the needs of an integrated approach to the implementation of European standards of professional development of civil servants. Instead, most of these institutions provide fragmented, highly specialized training.

The author proves the need to form a new system of principles for building a system of professional development of civil servants in Ukraine, taking into account the practice of project management, which is most actively used in the relevant systems in the EU countries. In particular, the author proposes to include the following principles: competitiveness; application of best practices; limited differentiation; flexibility; delegation; economic feasibility; openness (transparency).

One of the central issues in the study was the problem of identifying areas for improving the domestic practice of career management of civil servants. A system of requests has been identified that should be met by the structural design and systemic content of the career management process. In particular, such requests are the following: selection of such candidates for civil service positions which, taking into account their intellectual, competence and personal qualities, will ensure the maximum effect from the implementation of the functional load on the relevant positions; constant monitoring and study of preferences and attitudes of civil servants in terms of career growth preferences, both institutional and subject matter; career planning depending on the personal qualities of a particular civil servant.

In addition, it is established that career management should be a purposeful complex phenomenon, a kind of sphere of power and management influence by the responsible public administration body and applied to a specific person. To this end, it is proposed to establish the relevant guidelines and requirements for the career management process at the legislative level. To this end, the Procedure for Organizing the Career Management Process of Civil Servants has been developed, with the main emphasis on the fact that such management is a separate independent area of the NAUCS and is carried out by the relevant public authorities. The management process itself requires a combination of efforts of the civil servant and the NAUCS, as well as changes in approaches to planning, evaluation and certification of civil servants. Therefore, we propose to reflect in the appropriate order that the process of civil servants' career management is based on the principles of the project approach.

Separately, the author develops a structural and logical scheme of a civil servant's career based on the principles of the project approach, taking into account the marginal social efficiency. It is emphasized that, in addition to the public administration influence on the career of civil servants, an important place in the process of its management is occupied by the evaluation of civil servants' work with the involvement of civil society institutions. This practice is widely used in the EU countries and meets the needs of European integration processes in Ukraine, and therefore appropriate directions for implementing such experience in the national

system of professional development of civil servants have been developed. Its peculiarity lies in the fact that, unlike foreign countries, Ukraine proposes to introduce both the practice of monitoring the career of civil servants and the practice of a special expert advisory body, which is designed to independently assess both the system itself and the level of professional training of individual civil servants.

One of the innovations in the practice of managing the professional development of civil servants in Ukraine is the proposed integrated analysis of comprehensive and situational assessment of the performance of civil servants in the performance of their duties. Such an analysis of civil servants' performance is based on two approaches: comprehensive (assessment of a civil servant's performance in general) and situational (assessment of a civil servant's performance in a particular situation). At the same time, the approach itself can be used exclusively for a comprehensive assessment of a civil servant's performance, but subject to comparison with the results of his/her previous assessment.

**Keywords:** public administration, public management, civil service, civil servant, professional development, professional training, assessment, professional competence, professional education, civil society, innovations, legal support, society.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

### Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

#### *Публікації у наукових фахових виданнях України*

1. Година М.А. Модернізація професійних якостей державного службовця в умовах європейських стандартів державної служби. *Економіка та держава*. 2019. № 2 (10). С. 21–24.

2. Година М.А. Вплив сучасних інформаційних технологій на професійний розвиток державних службовців: виклики та перспективи. *Держава та регіони*. Серія: Державне управління. 2020. № 2 (70). С. 150-154.

3. Година М.А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців в системі заходів організаційно-правового забезпечення

публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2020. Том 31 (70) № 2. С. 18-23.

4. Паламарчук Т.П., Година М.А. Професійний розвиток державних службовців як об'єкт державного регулювання: теоретичні засади. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 39–45.

### **Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації**

#### *Тези доповідей, матеріалів науково-практичних конференцій*

5. Година М.А Категорія “професійний розвиток державних службовців” як об'єкт державного регулювання. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у ХХІ сторіччі* : матеріали ІІІ Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених в рамках заходу “Школа розвитку молоді” (Київ, 25 листоп. 2020 р.) / за заг. ред. А. Савкова, М. Білинської, О. Петроє, І. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2020. С. 51-52.

6. Година М.А. Сучасний стан інституційного забезпечення процесу професійного розвитку державних службовців в Україні. *Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 19 квіт. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2022. С. 93-95.

**ЗМІСТ**

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

### СКОРОЧЕННЯ

### ВИЗНАЧЕННЯ

ЄС	– Європейський Союз
ООН	– Організація Об'єднаних Націй
США	– Сполучені штати Америки
CSPS	– Канадська Школа публічної служби
НАДС	– Національне агентство України з питань державної служби
ЄКТС	– Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи
КМУ	– Кабінет Міністрів України
HRMIS	– система управління людськими ресурсами Єдиної державної бази з питань освіти (ЄДБО)
НАДУ	– Національна академія державного управління пр Президентів України
ННІ публічного управління	– Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
МОН України	– Міністерство освіти і науки України
EAS	– Європейською школою управління (м. Брюссель, Бельгія)
ENA	– Національною школою управління Французької Республіки (м. Париж, м. Страсбург)
KSAP	– Національною школою державного управління Республіки Польща.
КНУ ім. Тараса Шевченка	– Київський національний університет ім. Тараса Шевченка
ВНЗ	– вищий навчальний заклад
УШУ	– Українська школа управління
ВЦПК	– Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування
SPACE аналіз	– strategic position and action evaluation – оцінка стратегічного становища та дій
PESTLE аналіз	– political, economic, social, technological, legal, environmental – оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних, законодавчих, навколишніх умов об'єкту дослідження
ОДА	– обласна державна адміністрація
ЕГРНО	– Експертної громадської ради

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний розвиток підготовки кадрів в системі державного управління характеризується більшою орієнтацією на проблеми соціально-економічного розвитку держави ніж це було в період становлення Української держави. Запровадження концепту *good governance* висуває нові вимоги до державних службовців, а відтак і до системи їх підготовки та професійного розвитку. Актуалізація цих проблема в умовах протистояння агресії з боку Росії також дає одночасно і новий імпульс для розвитку такої системи, і нові вимоги для результатів державно-управлінського впливу в різних сферах суспільного буття. Все це робить пошук напрямків підвищення ефективності організаційно-правового забезпечення та змістовного наповнення системи професійного розвитку державних службовців ключовим завданням держави в сфері кадрового забезпечення реалізації її функцій.

Розкриття сутності та змісту системи професійного розвитку, а також механізмів його здійснення дає змогу встановити закономірності, на які повинні вливати елементи організаційного, інституційного, методологічного та ресурсного забезпечення. В свою чергу відповідь на ці питання дають змогу розкрити потенціал для більш ефективного виконання завдань державного управління в означеній сфері.

В цілому дане дисертаційне дослідження задовольняє в першу чергу практичній потребі формування механізму держави, кадрового забезпечення державного управління та змістовного - державної служби. Науковий інтерес до цієї проблематики є стабільним, але так чи інакше на доктринальному рівні пошук напрямків вдосконалення системи професійного розвитку державних службовців відбувається постійно. Разом з тим в таких умовах, які існують зараз та будуть існувати після остаточної перемоги Української незалежності з новими детермінантами, які потребують нових підходів та рішень, система забезпечення професійного розвитку державних службовців України досліджується вперше.

Разом з тим слід звернути увагу на наявність великої кількості досліджень теоретико-методологічного характеру, які дають змогу визначити основні детермінанти та вимоги до системи професійного розвитку державних службовців як об'єкту державного регулювання. Серед таких праць слід окремо відмітити роботи наступних дослідників: Атаманчук С. Г., Бевзенко В. М., Воронько Л., Гогіна Л., Грищук А. Б., Дубчак Л. С., Жиденко Н. А., Кікіньова К. О., Колісніченко Н. М., Котик Л., Могил С. К., Олійник І. Л., Олуйко В. М., Рижих В. М., Сиченко В.В., Снігур І. Й., Колісніченко Н. М., Стойкова Г. Г., Сурай І. Г., Шпекторенко І. В. та ін.

Теоретико-методологічні засади та практичні особливості комплексного оцінювання державних службовців викладені в працях Євдокимова В. О., Зелінського С. Є., Короткової Л. І., Лук'яненко Г. І., Мартиненка В. М., Серьогіна С. М., Семенченка А. І., Слюсаренка О. М., Толкованова В. В., Хардерадевої С. К., тощо.

Розкриваючи особливості організації процесу професійного розвитку державних службовців в Україні були активно використані результати досліджень таких вчених як, Антонова Л. В., Григор'єв С. М., Губська О. А., Євдокимов П. В., Ларіної Н. Б., Луговий В. І., Мельник Р.С., Починок К. Б., Сиченко В.В., Тильчик В. В., Улунова Г. Є., Юрченко В. О. та ін.

Інституційна складова системи забезпечення професійного розвитку державних службовців займала центральне місце в роботах Ващенко К., Грищук А. Б., Жиденка Н. А., Заворітньої Г.П., Карпа М. І., Ковбасюка Ю. В., Потьомкіної Ю.С., Пухкала О.Г., Сурміна Ю. П. та інших.

Дослідження закордонного досвіду організації системи професійного розвитку державних службовців здійснювалося зокрема за допомогою наукових праць Багріма О.А., Лаптева А., Мельник А., Михальчишина Н. Л., Осійчук М., Поліщук І. В., Пронкіна С. В., Чмиги В. О., Яшиної Ю. В. тощо.

Разом з тим, незважаючи на плюралізм поглядів на проблематику реалізації системи професійного розвитку державних службовців, вона залишається недостатньо дослідженою. Особливо це стосується сфери

запровадження нових методик побудови кар'єри державних службовців та управління нею; запровадження дієвих оцінок ефективності системи професійного розвитку тощо. Усе це пояснює актуальність поставлених проблем пошуку напрямів підвищення ефективності забезпечення професійного розвитку державних службовців України в умовах європейської інтеграції, робить їх розробку теоретично та практично цінною.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до планів наукових досліджень кафедри глобальної та національної безпеки як складник фундаментальних робіт: “Державне управління та місцеве самоврядування” (ДР № 0199U002827). У ній на основі аналізу вітчизняних та зарубіжних наукових джерел, чинного законодавства з питань регулювання системи професійного розвитку державних службовців досліджено її вплив на кадрове забезпечення державного управління та надано науково обгрунтовані пропозиції щодо підвищення її ефективності, що засвідчено довідкою про участь у науково-дослідній роботі “Входження України до Європейського та Євроатлантичного просторів як гарантія забезпечення національної безпеки” (ДР № 0119U101583).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є пошук нових шляхів розвитку та напрямів забезпечення професійного розвитку державних службовців України в умовах європейської інтеграції.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення таких завдань:

1. Розкрити сутність, зміст та значення професійного розвитку державних службовців;
2. Вивчити закордонний досвід організації державної політики в сфері професійного розвитку державних службовців;
3. Провести аналіз нормативно-правового забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні;
4. Визначити сучасний стан організаційного та інституційного забезпечення процесу професійного розвитку державних службовців в Україні;

5. Здійснити пошук напрямів побудови системи професійного розвитку державних службовців в Україні на засадах проектного менеджменту;

6. Розробити нові підходи до управління кар'єрою державних службовців, як невід'ємного елемента системи проходження державної служби в Україні.

**Об'єктом дисертаційної роботи** є система професійного розвитку державних службовців України.

**Предметом дослідження** є механізм забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах європейської інтеграції.

**Методи дослідження.** Дослідження проводилося за допомогою поєднання загально- та спеціально наукових методів, притаманних правовій науці та науці державного управління, з урахуванням особливостей функціонування системи професійного розвитку державних службовців в Україні.

Широке застосування отримав, зокрема, метод діалектичного пізнання для аналізу сутності категорії “професійний розвиток державних службовців” в якості об'єкту державного регулювання (підрозділ 1.1). Методи системного аналізу було використано під час аналізу змісту професійного розвитку державних службовців, дослідження інституційної складової функціонування систем професійного розвитку державних службовців в Україні (підрозділи 1.2., 2.3). Методи абстрактного та конкретного, а також метод герменевтики вжито при розкритті еволюції становлення законодавчого забезпечення професійного розвитку державних службовців України (підрозділ 2.1.). Особливості організації процесу професійного розвитку державних службовців в Україні було розкрито завдяки використанню методу структурного аналізу (підрозділ 2.2.). Водночас активне застосування порівняльно-правового методу дало змогу вивчити світовий досвід в сфері (підрозділ 1.3).

Вагомих результатів у дослідженні механізмів реалізації професійного розвитку державних службовців на засадах проектного менеджменту досягнуто внаслідок застосування структурно-функціонального підходу (підрозділ 3.1). За допомогою формально-логічного методу було здійснено пошук нових підходів

до управління кар'єрою державних службовців (підрозділ 3.1). Метод правового моделювання дав змогу вдосконалити систему оцінювання державних службовців в Україні із залученням інститутів громадянського суспільства (підрозділ 3.3).

Інформаційною базою дисертаційної роботи стали матеріали Верховної Ради України, НАДС, законодавчі та нормативні акти з питань професійного розвитку державних службовців, наукові здобутки вітчизняних та зарубіжних учених, матеріали науково-практичних конференцій, міжнародних організацій.

**Наукова новизна одержаних результатів.** На основі проведеного комплексного дослідження вирішено важливу наукову проблему – розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення забезпечення системи професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах європейської інтеграції. Найбільш вагомими результатами, які характеризують наукову новизну дисертації, є такі:

*вперше:*

– застосовано принципи проектного менеджменту до побудови системи професійного розвитку державних службовців в Україні шляхом інтерпретації їх змісту до потреб державного управління в трансформаційних умовах та вимогах європейської інтеграції. Побудована система таких принципів шляхом виділення тих, які мають відношення до змістовного наповнення системи професійного розвитку державних службовців (принципи конкурентоспроможності; застосування найкращих практик; обмеженої диференційованості) від тих, які виступають засадницькими для її побудови чи організаційного, інституційного й іншого забезпечення (принципи гнучкості; делегування; економічної доцільності; принцип відкритості (транспарентності)).

– запроваджено нові детермінанти процесу управління кар'єрою державних службовців, які включають в себе такі елементи: забезпечувального характеру (нормативно-правове, організаційне та інституційне забезпечення процесу управління кар'єрою державних службовців); функціонального характеру (розробка та впровадження механізмів, зав'язків, каналів відносин між

державними службовцями та органами державної влади в процесі управління кар'єрою); особистісно-посадового характеру (професійні, морально-етичні, психологічні та інші особисті якості конкретного державного службовця та їх відповідність до вимог: конкретної політико-економічної ситуації в державі);

– розроблено пропозиції щодо запровадження інклюзивної участі інститутів громадянського суспільства під час здійснення ситуативного та комплексного оцінювання державних службовців в Україні. Основу цих пропозицій складають нові механізми та інструменти здійснення нагляду та моніторингу за процесом професійного розвитку державних службовців протягом всього процесу проходження ними державної служби, що значно підвищить рівень довіри населення до влади, а також здатне мінімізувати корупційні прояви та випадки неефективного заміщення посад на державній службі;

*удосконалено:*

– підходи до розуміння сутності професійного розвитку державних службовців, який передбачає формування новітнього юридичного інструментарію, систем та механізмів, що були б відповідними політиці реформ; розвитку обов'язків службовців; взаємодії інституцій громадянського суспільства, публічної служби та службовців;

– категоріальний апарат шляхом уточнення поняття професійний розвиток державних службовців, визначивши цю категорію як сукупність організаційно-правових заходів, спрямованих на підготовку, підвищення кваліфікації, розміщення, управління кар'єрою державних службовців із метою досягнення максимальної ефективності виконання ними посадових обов'язків, що є результатом синтезованого підходу до систем формування професійних компетентностей, підвищення рівня професійних знань, розширення навичок, які у відповідних умовах займаної посади, демонструють максимальну їй відповідність;

– механізм організації процесу професійного розвитку державних службовців в Україні зокрема в контексті проведення конкурсного відбору

виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”. Так само удосконалено підходи до територіальної диверсифікації процесу професійного розвитку державних службовців в Україні;

*набули подальшого розвитку:*

– сутнісне наповнення змісту та механізмів побудови інституційної складової системи забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні шляхом переформатування зон відповідальності та зміни центрів прийняття управлінських рішень, що призведе до концентрації у НАДС переважно функції загальної координації такого процесу та його стандартизації а також контрольних-наглядових функцій;

– вивчення світового досвіду забезпечення професійного розвитку державних службовців що дало змогу запропонувати головні напрямки адаптування міжнародних зразків діяльності механізмів зростання потенціалу державних службовців: програмно-цільове формування зростання професійного потенціалу державних службовців (ресурсний механізм); гарантування організаційного та нормативно-правового базису зростання лідерства; мінливості системи управління людським потенціалом; скерованість на зростання інтелектуальних та емоційно-психологічних ресурсів (організаційний, правовий механізм); розвиток внутрішнього світу особи на ціннісному підґрунті (мотиваційний механізм);

– шляхи підвищення ефективності нормативно-правового забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні, що дало змогу усунути такі проблеми як формальність та регламентованість процесу професійного розвитку державного службовця; не адаптованість змісту навчальних програм до впливу сучасних технологічних змін; а також стимулювати формування людського капіталу на регіональному та місцевому рівнях і запровадження концепту проєктного управління людськими ресурсами на державній службі.

**Практичне значення одержаних результатів.** Теоретичні та прикладні висновки й рекомендації дисертаційної роботи можуть бути використані в:

– науково-дослідній роботі – у процесі подальших наукових розробок методологічного та практичного характеру щодо розвитку системи професійного розвитку державних службовців в Україні;

– законотворчій діяльності – для вдосконалення окремих норм законодавства України у сфері регулювання окремих процедур професійного розвитку державних службовців в Україні;

– правозастосовній діяльності – обґрунтовано необхідність подальшого вдосконалення механізму ситуативного та адаптивного оцінювання (Довідка впровадження від 05.07.2022 № 165/07-22);

– навчально-методичній роботі – при викладанні навчальних дисциплін “Державна служба”, “Державне управління”, “Кадрове забезпечення державної служби”; для підготовки підручників, навчальних посібників і навчально-методичних матеріалів.

Результати дослідження мають прикладне значення, основні результати дисертаційної роботи використані Радою підприємців Кабінету Міністрів України при розробці плану заходів з реалізації Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року (Довідка впровадження від 05.07.2022 № 165/07-22).

Результати наукового дослідження та низка наукових положень і висновків дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі ЗВО “Львівський університет бізнесу та права” при викладанні нормативних та спеціальних дисциплін “Адміністративне право”, “Конституційне право” для бакалаврів і магістрів (Довідка впровадження від 11.07.2022 № 79).

Пропозиції щодо розробки нормативно-правового забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців в Україні використовуються у міжнародному співробітництві з Східноєвропейською агенцією розвитку (Словаччина), у розробці спільних українсько-словацьких програм підвищення кваліфікації державних службовців у навчально-методичній роботі – у розробці програм заходів щодо підвищення можливостей, а також консультативній роботі та комунікаціях з державними органами влади (Довідка впровадження від

08.07.2022 № А-07/4).

Дискусійні положення дисертаційної роботи можуть стати основою для подальших наукових розробок.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійною науковою працею, у якій розвинуто теоретико-методологічні засади та досліджено сучасний стан і теоретико-методологічне забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні. У роботі всі наукові положення, висновки та пропозиції одержані дисертантом особисто. Результати дисертаційної роботи викладено в одноосібних опублікованих працях.

**Апробація результатів дисертації.** Результати дисертаційної роботи були обговорені та отримали позитивну оцінку на наукових семінарах та круглих столах. Основні положення, висновки дисертації оприлюднені автором на: III Всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародною участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених в рамках заходу “Школа розвитку молоді” (Київ, 25 листоп. 2020 р.), Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 19 квіт. 2022 р.).

**Публікації.** Результати дисертації опубліковані автором у 6 наукових працях. Зокрема, у 4 публікаціях у наукових фахових виданнях України, 2 публікаціях матеріалів і тез конференцій.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 240 сторінок, основний зміст роботи викладено на 194 сторінках, список використаних джерел містить 184 найменування на 211 сторінці. Дисертація в основному тексті містить 6 таблиць та 7 рисунки, 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ

#### 1.1. Категорія професійний розвиток державних службовців як об'єкт державного регулювання

Державне управління є цілеспрямованим організаційним та регулюючим впливом держави на становище та зростання суспільних процесів, щоб досягти мети й реалізувати функції держави, що відображені в Конституції та законодавчих актах, через втілення державної політики, напрацьованої політичною системою та законодавчо закріпленої, шляхом діяльності органів державної влади, які наділені необхідними повноваженнями. Комплекс суспільних трансформацій, що проголошені в програмі Президента “Стратегія сталого розвитку “Україна – 2020”, потребує “забезпечення системи органів публічної влади та місцевого самоврядування підготовленими висококваліфікованими професійними кадрами, які спроможні розробляти, аналізувати та реалізовувати державну політику, творчо й ефективно виконувати управлінські функції, сприяти інноваційним процесам у предметній сфері їх діяльності з метою досягнення сталого розвитку України” [39].

Підготовка “професійних управлінців нової генерації, що спроможні компетентно та якісно виконувати свою роботу для забезпечення розвитку України як демократичної, правової, соціальної держави та її інтеграції до світового співтовариства”, – одне із завдань вчення державного управління [39]. На думку В. Бакуменка, усталений погляд на державне управління як на “організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей із метою її упорядкування, зберігання або перетворення, що спирається на її владну силу” [152, с. 150], звільняє місце аспекту взаємодій держави й громадянського суспільства, оскільки держуправління матиме значення тільки в тому випадку, коли стане діяльністю системи, що визначається місією,

функціональною структурою, потенціалом, адміністративною культурою, професійною державною службою, наукою державного управління. В. Бакуменко робить акцент на тому, що “в Україні державне управління набуло офіційного визнання і як вид діяльності, і як галузь науки, і як освітня спеціальність” [152, с. 150].

Одне з основних визначень в науці та на практиці державного управління – це поняття “державне регулювання”. Регулювання передбачає створення правил, норм, законів та інструментів для контролю за певними процесами або явищами в суспільстві. Це може бути проведення державної політики, створення законодавства, встановлення стандартів безпеки, контроль за фінансовими ринками тощо. Регулювання спрямоване на забезпечення гармонії, порядку та безпеки в суспільстві. Управління, натомість, передбачає активний вплив на об’єкти управління з метою досягнення конкретних цілей і завдань і це може бути управління бізнесом, державними установами, проектами тощо. Управління включає в себе процеси планування, координації, контролю та прийняття рішень для досягнення бажаних результатів. Отже, регулювання створює правовий та нормативний фреймворк для суспільних процесів, в той час як управління активно впливає на ці процеси, керуючи ними з метою досягнення конкретних цілей та ці явища важливі для ефективного функціонування суспільства та підприємств [1, с. 81].

Державне управління як наука соціально-гуманітарного спрямування виявляється в ціннісних вимірах управління, в його значенні для людей, суті для життєдіяльності соціуму, в відтворенні світу особистості та інше. Цінність державного управління в соціальному плані зводиться в першу чергу до того, що воно передбачає інтеграційні властивості, бо якраз шляхом управлінського впливу поєднуються інтелектуальні, матеріальні й інші ресурси, щоб досягти суспільно значимих наслідків. Держуправління непорушно має зв’язок з напрацюванням державної стратегії та втіленням державної політики. У державному управлінні, з однієї сторони, каналами ухвалення офіційних рішень нагромаджується і має вияв “колективна воля”, а з іншої – шляхом визначення

інституційних механізмів, використовуючи інструментальні засоби, дана воля втілюється в державній політиці.

Безумовно, державне управління та державне регулювання є непростими соціальними явищами. Під час реалізації важливих функцій стосовно впорядкування громадського життя держуправління взаємозалежне з рештою видів управління, знаходиться під впливом чинників матеріального й духовного плану, містить багато діючих активно складників.

Коли досліджувати держуправління лише із суб'єктивного боку, можна з'ясувати, що соціумом керують політичні партії, держава, громадські організації – системи очевидно не однопорядкові. Кожна з них впливає на соціум, має свою будову та певною мірою взаємодіє з рештою систем. Подібна обстановка проявляється і під час дослідження управління з погляду галузей його реалізації. Економіка, право, політика, соціальні відносини, ідеологія міцно пов'язуються поміж собою та взаємообумовлені. На кожному з даних галузей мають вплив усі суб'єкти управління соціумом у характерних їм видах та згідно з відповідною методикою. Спільно з В. Авер'яновим погоджуємось, що розуміння та удосконалення державного управління вимагає комплексного підходу, який охоплює всі аспекти його сутності, внутрішньої структури і функціональних характеристик. Державне управління включає в себе багато аспектів, включаючи законодавчий процес, виконавчу владу, механізми контролю, планування, прийняття рішень і багато інших. Аналізуючи багатоманітність аспектів державного управління, ми можемо розробити більш ефективні стратегії, зробити управління більш адаптивним до змін в суспільстві і сприяти досягненню встановлених цілей. Інтегральний підхід дозволяє побачити систему державного управління в її цілісності та зберегти баланс між всіма її складовими частинами [1, с. 27].

В Енциклопедії державного управління зазначається, що “державне управління (англ.governance) – діяльність держави (органів державної влади), спрямована на створення умов для якнайповнішої реалізації функцій держави, основних прав і свобод громадян, узгодження різноманітних груп інтересів у

суспільстві та між державою і суспільством, забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами” [48]. Як відзначає Ю. Сурмін, “зміст терміну “державне управління” можна інтерпретувати дwoяко, через охоплення державою всіх видів позиціонування базових категорій, та як управління всіма об’єктами і процесами в суспільстві, коли держава виступає як суб’єкт діяльності, а його об’єктом виступає суспільство. Такий подвійний підхід до інтерпретації терміну “державне управління” допомагає враховувати як централізовані аспекти управління державою, так і взаємовідносини між державою і громадянським суспільством, які регулюють управління на рівні місцевого самоврядування [157, с. 10].

Думка В. Гіжевського, В. Головенка та В. Ковальського стосовно державного управління може бути узагальнена, як вид діяльності, який здійснюється державою і передбачає організуючий вплив на різні сфери і галузі суспільного життя за допомогою повноважень виконавчої влади. Державне управління являє собою складну систему, яка включає в себе наступні ключові компоненти: суб’єкти та об’єкти управління та управлінський процес. Зазначена концепція підкреслює складність та важливість державного управління як інструменту, що допомагає державі регулювати та керувати різними аспектами життя суспільства [92, с. 96]. Німецька література подає два підходи до визначення терміну “державне управління”: негативний метод, який базується на методі виключення, де за цим підходом, державне управління розглядається як вид діяльності держави або іншого суб’єкта публічної влади, який відрізняється від законодавчої діяльності або судової діяльності; позитивний метод, який полягає у перерахуванні ознак, де державне управління розглядається як сукупність функцій, які виконують різні органи державної влади, зокрема, органи виконавчої влади. Цей метод ставить акцент на розгляді конкретних функцій та завдань, які покладені на владні органи для забезпечення функціонування суспільства та держави в цілому.

Отже, ці два методи допомагають підходити до визначення державного управління з різних точок зору: один визначає його через те, чим воно не є, інший - через те, що воно включає в себе в сфері функцій та завдань [146].

Слід зауважити, що велика кількість підходів до визначення терміну “державне управління” не розв’язує проблему його продуктивності, через що наукові дослідження мають спрямовуватися на вирішення проблем соціальної та державно-правової реальності та формування такої структури впливу держави на суспільні явища та процеси, котра б найбільш повно відповідала потребам сучасності й тенденціям суспільно-політичного розвитку.

В. Бевзенко відзначає, що в сучасний час спостерігаються процеси, які свідчать про обмеження ролі державного управління в окремих сферах життя, де на цій основі визначаються наступні тенденції щодо розвитку системи державного регулювання, а саме: зменшення безпосереднього втручання апарату управління в діяльність об’єктів, де держава намагається зменшити прямий контроль та регулювання в окремих сферах, надаючи більше автономії структурам і організаціям. Поєднання управлінського впливу з самостійністю структур через управлінський вплив органів державного управління поступово поєднується з більшою самостійністю та відповідальністю структур і організацій у вирішенні питань та виконанні завдань; Зростання використання регулятивної форми правозастосовної діяльності, через органи державного управління використовують регулятивні методи для вирішення конкретних управлінських завдань і питань різного характеру, включаючи організаційний, соціально-культурний, внутрішній та зовнішньополітичний аспекти і це допомагає реалізувати права та законні інтереси громадян, державних органів, підприємств, установ і організацій у сфері управління.

В цілому, ці тенденції вказують на зміну способів, якими держава взаємодіє з суспільством і управляє різними аспектами життя, рухаючись в напрямку більшої саморегуляції та розвитку регулятивних методів. [6, с. 51].

Саме поняття “регулювання” походить від лат. “regul”, що означає правило, норму. В інших дослідженнях (управлінського та правового

спрямування) регулювання постає в різних аспектах: як одна з функцій управління [1, с. 64]; як спосіб управління зі зворотнім зв'язком, що ґрунтується на виявленні відхилення об'єкта від програмної траєкторії і виробленні та здійсненні впливу для повернення об'єкта на цю траєкторію [77, с. 62]; як широкий підхід до управління, що складається зі встановлених урядом правил, підкріплених штрафами, мета якого полягає у тому, щоб змінювати поведінку людей і організацій у приватному секторі [49, с. 312-313]. В Енциклопедії державного управління зазначається, що державне регулювання в умовах ринкової економіки (англ. state control in the market economy) – вплив держави на економічну систему, спрямований на досягнення цілей її економічної політики в умовах ринкової економіки [48].

Узагальнивши погляди стосовно терміну “державне регулювання” та здійснивши деяке класифікування найбільш типових підходів до усвідомлення цього явища, можемо визначити, що “державне регулювання: вплив держави на відтворювальні процеси в економіці за допомогою відповідних інструментів; виконання майже всіх функцій держави, які пов'язані з економічною та економіко-соціальною діяльністю та спрямовані на створення умов для функціонування ринкової економічної системи; розроблення та застосування політики, яка дає змогу державі впливати на поточні ринкові події за допомогою спеціальних заходів; використання сфери діяльності держави для цілеспрямованого впливу на поведінку учасників ринкових відносин; використання законодавства як інструменту державного впливу на економіку, що передбачає встановлення та застосування державними органами правил; та передбачає виконання однієї із функцій державного управління, пов'язаної з регулюванням економічних процесів і створенням відповідних умов для сталого розвитку [28, с. 55].

По суті, усі ці визначення поняття “державне регулювання” зводяться до двох його аспектів: активного та пасивного. Зважаючи на це, як відзначає В. Бевзенко, “вітчизняними вченими-правниками та управлінцями державне регулювання представлено як: а) активно-вольовий аспект, який описує

цілеспрямовану та активну діяльність держави та її органів, які мають повноваження здійснювати регулюючий вплив на різні сфери суспільства і включає в себе прийняття рішень, розробку політик, виконання законів та регулятивних заходів, спрямованих на досягнення певних цілей; пасивний аспект державного регулювання, який охоплює діяльність держави та її органів, які безпосередньо не керують соціальними процесами, але своїми діями сприяють їх організації та упорядкуванню, може включати в себе різноманітні допоміжні та супровідні заходи, що сприяють створенню умов для ефективного функціонування суспільства. Загалом, державне регулювання охоплює як активну діяльність з розробки та впровадження політик та заходів, так і пасивний вплив, спрямований на підтримку та покращення соціальних та економічних процесів в суспільстві [6, с. 52].

Отже, державне регулювання є частиною політики держави, що зводиться до здійснення уповноваженими державою органами сукупності заходів комплексного плану в найбільш важливих галузях життєдіяльності соціуму, щоб оптимально впливати на відповідні об'єкти на базі деякої системи принципів, згідно з поставленою метою та на реалізацію похідних від мети функцій, що формують комплексний механізм державного регулювання.

Зважаючи на загальні поняття про співвідношення головних уявлень науки управління, а також провівши різнобічне аналізування терміну “державне регулювання” з позицій різних сфер знань, на нашу думку, потрібно виокремити сутнісні властивості державного регулювання:

1) державне регулювання як один із способів упорядкування відносин у суспільстві – ліберальний важіль впливу на соціальні об'єкти. Завдяки державному регулюванню найкраще втілюється концепція про створення паритетних відносин між суб'єктами, рівність їх статусу та взаємовідповідальність;

2) державне регулювання зводиться не лише до впливу на об'єкти регулювання, а й до впливу на навколишнє середовище цих об'єктів. Таке

середовище вказує на процеси і явища, що прямо мають вплив на становище певного об'єкта регулювання;

3) державне регулювання, окрім безпосереднього, прямого впливу суб'єктів на об'єкти, визначає також процедури непрямого впливу (мотивування, заохочення) та, при цьому, корегує явища та процеси у випадку їхнього відхилення від заданого напрямку та превенцію негативних становищ і наслідків. Державне регулювання стабілізує явища й процеси, планує їхній розвиток на довготермінове та найближче майбутнє, неодмінно визначає контролювання суб'єктів над об'єктами, а також контролювання якості діяльності власне суб'єктів;

4) діапазон державного регулювання вагомійший, порівняно з держуправлінням, в наступних галузях суспільних відносин: в економіці, соціально-культурній галузі, суспільно-політичній діяльності та ін. В той же час в галузі оборони, функціонування правоохоронних органів діапазон державного регулювання значно зменшується;

5) державне регулювання проводиться на базі Конституції та законів України, решти нормативних актів і повинне спрямовуватися на їхню реалізацію. Всупереч тому, що державне регулювання має велике значення в гарантуванні інтересів держави та соціуму, налаштуванні сталих соціальних зв'язків, процедура його реалізації в чинному законодавстві належно не закріплена. Реально немає вичерпної нормативно-правової регламентації суті та методів такої регуляції всіх конкретних правовідносин, що утворюються у тій чи іншій державно-суспільній галузі. На сьогодні, принципами права визначено державно-регулятивний вплив тільки на певні суспільні відносини, зокрема економіку, підприємництво та інше.

Регламентування сутнісних властивостей державного регулювання забезпечує змогу регламентувати головні функції, що має реалізувати державне управління, зокрема функції упорядкування та унормування; планування; прогностичну та превентивну; корекції та контролювання.

Основа державного будівництва – це професійна державна служба. Виклики, що виникли в Україні, та їхня мета, регламентовані Стратегією сталого розвитку “Україна – 2020” [132], зумовлюють, в першу чергу, потребу в наявності професійних й компетентних державних службовців. Здобуття Україною незалежності стало фактором нових, внутрішньополітичних та зовнішньополітичних напрямків, скерованих, в тому числі, на європейське суспільство. Нині інтегрування України в Євросоюз є не тільки рішенням, ухваленим на найвищому політичному рівні, його підтримала значна частина громадян України. Європейська практика демонструє, що компетентнісний підхід допомагає надавати держслужбовцям не тільки деякий об’єм відповідних державно-управлінських знань, але й належні психологічні знання управлінської культури та практики держав-членів Європейського Союзу для процесу ухвалення рішень в національних та наднаціональних інституційних системах ЄС. Зважаючи на це, дуже актуальним є питання вивчення європейського виміру в освітній галузі, а також в галузі державного управління, що повинно формувати професійно-освітнє підґрунтя держслужбовцям для розвитку психологічних настанов та процедур набуття навиків, потрібних для активності в європейському середовищі.

Головна мета вищої освіти полягає в створенні всебічно розвиненої особистості, яка вміє застосовувати набуті знання в своїй подальшій професійній діяльності і завжди готова оновлювати та поповнювати їх. У сфері державного управління, однією з ключових особливостей вищої освіти є розвиток компетентностей майбутніх фахівців. Сьогодні необхідно бути не просто кваліфікованим фахівцем, але й компетентним. Компетентний фахівець відрізняється від кваліфікованого тим, що він не лише володіє певними знаннями, вміннями та навичками, необхідними для успішної професійної діяльності, але й вміє їх ефективно застосовувати на практиці.

В сучасному світі, потреба у компетентності є найважливішою ознакою та потребою для кожної особистості. Компетентність допомагає фахівцю

ефективно розв'язувати різноманітні завдання, пов'язані з його професійною діяльністю, і забезпечує успішну реалізацію професійних завдань [5].

Передусім, зазначимо, що потреба використання компетентнісного підходу в нинішній державній службі України є безсумнівною. В цьому напрямку прямує вся цивілізована спільнота. Однак, варто наголосити на відмінності стосовно формулювання самих понять “компетенція” та “компетентність”, котрими визначається його суть та котре має вплив на наступне його використання. Також потрібно наголосити на тому, що в розвинених державах світу стандартизовано як професійну діяльність, так і відповідний професійний розвиток працівника, існує взаємна узгодженість цих стандартів. Так, “у багатьох європейських країнах метою стандартизації змісту професійної діяльності є забезпечення зв'язку між розвитком фахівців та економічним сектором, за умови ефективної соціалізації та орієнтації на ринку праці тих, хто здобув освіту, незалежно від форми навчання” [62].

Розглянемо основні підходи науковців до визначення понять “компетенція” та “компетентність”. Зокрема, згідно з науковою літературою, є наступні формулювання компетенції:

– “сукупність предметів відання та повноважень (прав і обов'язків), які надаються суб'єкту управління (органу або посадовій особі) для виконання відповідних завдань і функцій та визначають його місце в апараті державного управління. Компетенція державно-владним шляхом встановлює обсяг і зміст діяльності суб'єкта державного управління з одночасним розмежуванням його функцій і функцій інших суб'єктів як по вертикалі, так і по горизонталі управлінської системи” [24, с. 52-54];

– “установлена нормами Конституції та законів України сукупність прав, обов'язків і предметів відання органів виконавчої влади та їх посадових, службових осіб, які забезпечують здійснення функцій і завдань виконавчої влади” [28, с. 87];

– “компетенція державного органу (уряду, міністерства, парламенту, органів суду, міліції, прокуратури та ін.) – закріплена законом (або іншим

нормативним актом) сукупність владних повноважень (прав і обов'язків), юридичної відповідальності і предмета відання (предмет діяльності, функціональне призначення)” [8, с. 22-23];

– “компетенція посади державної служби – це окреслене коло проблем, що належать до повноважень, прав та обов'язків за певною посадою і окреслюють вимоги до кадрів для виконання ними посадових функцій” [9, с. 5].

Знаний український вчений в галузі управління людським потенціалом Ф. Хміль пропонує наступне формулювання компетенції – це “сукупність стабільних якостей особистості, що утворюють причинно-наслідковий зв'язок з отримуваними нею високими або вищими від середніх ефектами праці. Також цей науковець говорить про п'ять рівнів якостей, що утворюють компетенцію, як мотиви, якості, відношення і цінності, знання, уміння” [165, с. 211]. На його думку компетенції варто поділяти на “базові (мають основне значення для нормального виконання трудових обов'язків) та особливі (невидимі елементи, за якими відрізняють ефективних працівників) та пропонує розрізняти групи компетенцій залежно від сфери реалізації: пов'язані з процесами мислення (аналітичність, здатність до навчання); пов'язані з почуттєвими процесами (піддатливість до впливу інших, здатність впливати на інших); пов'язані з процесами праці (організування і планування свого часу і своєї роботи, прагнення до досягнень)” [165, с. 213].

Одним із перших термін “компетентність” запровадив у світову науку Р. Бойцис, котрий визначив, що “успішний менеджер від своїх колег відрізняється не лише одним фактором, а цілою низкою факторів, що включає особисті якості, мотиви, досвід роботи та поведінкові характеристики” [174, с. 21]. На його думку, компетентність – це “здатність людини поводитися так, щоб своєю поведінкою задовольняти вимоги роботи, що в свою чергу призведе до очікуваних бажаних результатів. У своєму дослідженні він запропонував такі групи компетентності керівника: мета та діяльність, управління підлеглими, управління людськими ресурсами, лідерство” [174, с. 21].

Фахівці Центру адаптації державної служби до стандартів Євросоюзу в межах спільного канадсько-українського проекту “Реформування управління персоналом на державній службі в Україні” здійснювали дослідження стосовно компетентного підходу і запропонували наступне формулювання компетенції – це “навички, знання, цінності, підходи та особисті якості, які проявляються в поведінці державного службовця, що сприяє досягненню успішних результатів діяльності. Компетенція є чіткою демонстрацією кваліфікації. Компетенція передбачає зосередження уваги на тому, як робота виконується, як службовець діє” [145]. З огляду на зазначене вище, можна дійти висновку, що назване формулювання компетенції – хибне та відповідає визначенню компетентності.

Відповідно до стандартів КО 9000, КО 9001, компетентність – це “демонстрована здатність застосовувати на практиці знання та навички” [75]. Необхідно зазначити, що компетентність працівника базується на його освіті, навчанні, навичках і досвіді. В попередніх стандартах вимагалось, щоб персонал, який займався конкретною роботою, був кваліфікованим завдяки своїй освіті, навчанню і досвіду. Однак сучасні стандарти надають більше уваги компетентності. А саме спеціальний акцент робиться на таких аспектах визначення обов’язкової компетентності персоналу, яка має впливати на якість діяльності організації та забезпечення необхідного навчання для набуття необхідної компетентності, і оцінка результативності використаних заходів та надання звіту про їх ефективність.

Отже, важливо забезпечувати належну компетентність персоналу, зокрема через навчання та оцінку, і вести облік цих процесів для забезпечення якості та ефективності діяльності організації [156].

У чинних законах України по-іншому та по-різному окреслено термін “компетентність”, зокрема не наголошується на діяльнісному факторі (демонстрована здатність). Закон України “Про вищу освіту” визначає, що компетентність – це “динамічна комбінація знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати

професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти” [96]. Законом України “Про державну службу”, професійну компетентність визначено як “здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов’язків, навчання, професійного та особистісного розвитку” [102].

Розглядаючи різні визначення терміну “компетентність” в дослідженнях із різних країн і сфер науки, можна виділити основні аспекти: компетентність є результатом соціально-професійного досвіду людини, базується на знаннях і відображає її інтелектуальну і особистісну розвиненість [23]. У контексті державного службовця, компетентність включає здатність виконувати різноманітні функції, такі як аналіз, організація, консультування та контроль, і здійснювати ефективну самореалізацію в сфері державного управління [17]. Компетентність також описує специфічну здатність виконувати конкретні дії в певній області, включаючи знання, навички, способи мислення та відчуття відповідальності за свої дії. Виділяються компетентності, які передбачають високий рівень ініціативи, здатність організувати і мобілізувати людей для досягнення цілей та готовність аналізувати соціальні наслідки власних дій. Загальним для всіх визначень є те, що компетентність визнається як важливий аспект професійної розвиненості та успішної діяльності у відповідній сфері.

Проаналізуємо формулювання терміну “компетентність”, які пропонують дослідники різних держав та сфер науки:

– “компетентність – це досвід соціально-професійної життєдіяльності людини, який ґрунтується на знаннях, інтелектуально і особистісно зумовлений” [23];

– “компетентність – важливий аспект професійної культури державного службовця, його здатність до здійснення нормативно-проектних, аналітичних, організаційно-розпорядчих, консультативно-дорадчих, контрольних функцій та ефективної самореалізації в умовах практичної діяльності на підставі

спеціальних знань, умінь, цінностей, необхідних для професійної діяльності у сфері державного управління” [17];

– “компетентність – це специфічна здатність ефективного виконання конкретних дій в предметній області, включаючи знання, особливого роду предметні навички, способи мислення, розуміння відповідальності за свої дії. Він виділяє “вищі компетентності”, які передбачають наявність у людини високого рівня ініціативи, здатності організовувати людей для виконання поставлених цілей, готовності оцінювати і аналізувати соціальні наслідки своїх дій” [91, с. 161].

Прийнятнішим, ми вважаємо, є узагальнений на базі іноземної практики варіант формулювання компетентності, що “включає такі складові:

1) інтегративна компетентність – здатність до інтеграції знань, умінь і навичок та їхнього ефективного використання в умовах швидкої зміни вимог зовнішнього середовища;

2) соціально-психологічна (емоційна, перцептивна, концептуальна і поведінкова компетентність) – здатність до лідерства, цілепокладання, уміння реалізувати накреслені плани і здатність до новаторської діяльності, знання і вміння у сфері сприйняття, розуміння поведінки людей, мотивація їх діяльності, високий рівень емпатичності й комунікативної культури;

3) організаційна сторона, компетентність у конкретних сферах управлінської діяльності – прийнятті рішень, збиранні й аналізі інформації, методах роботи з людьми, знання і використання обчислювальної техніки і технології тощо” [7].

Дослідження наукових джерел продемонструвало, що деякі вчені не розрізняють термін “компетентність” і “компетенція”, вважають їх синонімами. На нашу думку, можливо, що названі терміни являються самостійними лінгвістичними одиницями, бо мають різні формулювання, а саме: компетентність є потрібним набором знань і умінь для діяльності в певній сфері, а компетенція являється певною областю втілення певних знань і умінь. Відповідно, компетенція є комплексом особистісних ознак, потрібних для діянь

у соціумі, компетентність є досвідом в тій чи іншій сфері. На базі аналізування наукового погляду рекомендуємо авторське формулювання таких визначень, зокрема:

– компетенція державного службовця є колом обов'язків, зобов'язань, відповідальності, які складають правомочність трудової поведінки службовця і зафіксовані в нормативно-правових актах;

– компетентність державного службовця є сукупністю знань, умінь та навичок, комплексом чинників, що містять ділові та особисті якості службовця, спроможність особи фахово та продуктивно здійснювати власні зобов'язання, ефективно налагоджувати власну поведінку, організовувати продуктивне комунікування з колегами та громадянами України;

– компетентний державний службовець є особою, яка очолює певну посаду в органі державної влади, наділена деякими зобов'язаннями щодо виконання організаційно-розпорядчих та контрольно-дорадчих функцій та володіє професійною компетентністю;

– професійна компетентність державного службовця є сукупністю знань, умінь та досвіду, особистісних та ділових характеристик, які втілюються в практичних діяннях та гарантують продуктивну професійну діяльність.

Сучасне модернізування державної служби в Україні скероване на побудову її як публічної, професійної, політично неупередженої, результативної служби, що орієнтується на громадян, що діє в інтересах держави та соціуму. Якраз забезпечення її службовцями, котрі володіють належним ступенем професійних компетентностей, - найбільший виклик впровадження Закону України “Про державну службу” та реалізації реформ.

З-поміж головних складників модернізування державної служби є реформа системи професійного навчання державних службовців [31], а один із складників професійного навчання державних службовців – їхній професійний розвиток, який повинен допомагати набувати державним службовцям компетентностей, які гарантуватимуть реалізацію поставлених державою та соціумом завдань в рамках компетенцій відповідно до посади. Брак стандартизації професійного

розвитку держслужбовців України на базі компетентнісного підходу має негативний вплив на всю структуру державної служби та результативність державного управління. Через це, нині для України актуальні розробки науково-обґрунтованих пропозицій стосовно стандартизації професійного розвитку та розвитку держслужбовців.

Вважаємо, що професіоналізм примушує державного службовця: бути весь час готовим до виконання посадових зобов'язань; гарно володіти предметом власної державно-службової діяльності; знати свої обов'язки та права, повністю та якісно виконувати функції й повноваження, які передбачені законами та посадовими положеннями й інструкціями; знати правила та процедури діяльності в органах державної влади; мати загальний і спеціальний професійний розвиток; володіти юридичними та морально-етичними нормами в галузі державної служби.

А. Грищук висловлює думку про те, що державне регулювання професійного розвитку державних службовців є надзвичайно важливою складовою сучасної політики реформування в Україні. На сьогоднішній день, країна переживає системні трансформації, охоплюючи всі аспекти державного та суспільного життя і в цьому контексті, необхідно створити ефективний державний механізм управління професійним розвитком державних службовців, який би відповідав сучасним вимогам та враховував специфіку реформ. [28].

Тобто, система державного регулювання професійного розвитку державних службовців є сукупністю складників, що взаємопов'язані та доповнюють один одного (кожен з них – самостійний правовий інститут), які мають забезпечувати державні органи на центральному та регіональному рівнях потрібною чисельністю високопрофесійних та різнобічно підготовлених працівників державних службовців, які мають сучасні наукові знання, навички, вміння та спроможні гарантувати досягнення мети, вирішувати завдання та здійснювати функції, що покладені на органи державної влади. Слід зазначити, що із поняттям “професійна компетентність” тісно пов'язана така новітня категорія, як “профіль професійної компетентності посади державної служби”.

Як зазначає С. Могил, “профіль професійної компетентності посад державної служби складається з таких розділів:

1) “Характеристика посади”, в якому зазначається: а) повне найменування державного органу та його офіційне скорочення згідно з положенням про державний орган; б) повне найменування посади згідно із затвердженим штатним розписом й положенням про державний орган; в) група, підгрупа посади державної служби відповідно до ст. 6 Закону; г) мета посади – прогнозований результат виконання завдань на посаді державної служби відповідно до положення про державний орган; д) зміст виконуваної за посадою роботи – основні завдання державного органу відповідно до його становища;

2) “Вимоги до рівня професійної компетентності особи”, в якому визначаються: а) мінімальні загальні вимоги до освіти, освітньо-кваліфікаційного рівня та стажу роботи відповідно до ст. 16 Закону, якщо інше не передбачено законом; б) спеціальні вимоги до: досвіду роботи – досвід роботи у відповідній сфері діяльності державних органів та/або в сфері державного управління; рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цих посад – перелік спеціальних знань, умінь і навичок, а також особистих якостей, необхідних державному службовцю для ефективного виконання посадових обов’язків. При цьому слід мати на увазі, що:

а) знання – це результат процесу пізнання, перевірене суспільною практикою й логічно упорядковане відображення її у свідомості людини. Знання – категорія, яка відбиває зв’язок між пізнавальною і практичною діяльністю людини. Знання виявляються в системі понять, суджень, уявлень тощо, яка має певний обсяг та якість. Знання можна ідентифікувати тільки за умови їхнього виявлення у вигляді вмінь виконувати відповідні розумові або фізичні дії. Так, до рекомендованих знань, необхідних для виконання посадових обов’язків, передбачених за посадами державної служби групи І, відносять знання: Конституції України, законодавства України в сфері державного управління, зокрема, Законів України: “Про державну службу”, “Про засади запобігання і протидії корупції”, “Про Кабінет Міністрів України”, “Про центральні органи

виконавчої влади”, “Про правила етичної поведінки” [127], “Про доступ до публічної інформації” [103] тощо; законодавства, що регулює діяльність окремих державних органів; сучасних методів управління персоналом, основ економіки, аналізу державної політики, соціально-економічного прогнозування та планування, державних фінансів;

б) уміння – це здатність людини виконувати певні дії під час тієї чи іншої діяльності на основі відповідних знань. Уміння поділяються на предметно-практичні, предметно-розумові, знаково-практичні та знаково-розумові; навичка – це дія, яка завдяки численним повторенням виконується автоматично й без свідомого контролю під час певної діяльності. До рекомендованих умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов’язків, передбачених за посадами державної служби групи І, відносять: уміння аналізувати державну політику та приймати управлінські рішення; навички стратегічного планування; уміння ефективно використовувати ресурси (у тому числі фінансові й матеріальні); навички ефективної комунікації та публічних виступів; навички ведення ділових переговорів; володіння державною мовою; уміння управляти персоналом; навички управління змінами; навички управління ризиками” [81].

Згідно з чинним законодавством про державну службу, важливу роль відіграють особисті якості службовця. Зокрема, до рекомендованих особистих характеристик, потрібних для реалізації посадових зобов’язань, що передбачені за посадами державної служби групи І, зараховують: лідерство; стратегічне та аналітичне мислення; креативність; уміння працювати в стресових обставинах; принциповість, рішучість та вимогливість під час ухвалення рішень. Цей список можна доповнити певними знаннями, уміннями й навичками, потрібними для реалізації посадових обов’язків, та іншими вимогами до рівня професійної компетентності осіб, котрі претендують на зайняття даних посад, враховуючи галузі діянь державних органів.

При цьому, “якщо профіль професійної компетентності пов’язаних із посадою державної служби, то рівень професійної компетентності особи – це характеристика особи, що визначається її:

1) освітнім рівнем (характеристика освіти за ознаками ступеня сформованості інтелектуальних якостей особи, достатніх для здобуття кваліфікації, яка відповідає певному освітньо-кваліфікаційному рівню). Освітній рівень – це характеристика вищої освіти за ознаками ступеня сформованості інтелектуальних якостей особи, достатніх для здобуття кваліфікації, яка відповідає певному освітньо-кваліфікаційному рівню. Відповідно до законодавства, в Україні встановлюються такі освітні рівні: а) початкова загальна освіта; б) базова загальна середня освіта; в) повна загальна середня освіта; г) професійно-технічна освіта; д) базова вища освіта; ж) повна вища освіта.

Освітні рівні та освітньо-кваліфікаційні рівні є важливими поняттями в системі освіти та професійного розвитку. Давайте розглянемо їхні визначення та значення для державних службовців:

*Повна вища освіта* визначає освітній рівень особи, що характеризує її підготовку та інтелектуальні якості. Цей рівень освіти надає особі достатні знання та навички, необхідні для отримання кваліфікації на рівні “магістра”. Для державних службовців, які виконують важливі функції в урядових інституціях, повна вища освіта є важливою для здійснення їхніх обов’язків та відповідальностей.

*Базова вища освіта* визначає освітній рівень особи, що має за мету сформувати її інтелектуальні якості та підготувати для отримання кваліфікації на рівні “бакалавра”, і цей рівень освіти надає основні знання та уміння для виконання завдань на рівні професійної діяльності.

*Неповна вища освіта* означає, що особа має певний рівень вищої освіти, який готує її для отримання кваліфікації на рівні “молодшого спеціаліста” і цей рівень освіти забезпечує необхідність знань та навичок для виконання завдань на відповідному рівні професійної діяльності.

*Освітньо-кваліфікаційний рівень* визначається за ступенем сформованості знань, умінь та навичок особи, які необхідні для виконання завдань та обов’язків на певному рівні професійної діяльності. В Україні існують різні освітньо-

кваліфікаційні рівні, такі як “кваліфікований робітник”, “молодший спеціаліст”, “бакалавр,” “спеціаліст,” та “магістр”. Для державних службовців, важливість освітньо-кваліфікаційного рівня полягає в тому, що він визначає їхню здатність виконувати завдання та обов’язки на певному рівні професійної діяльності, що відповідає їх ролі в державному адмініструванні.

Для державних службовців, освітні рівні та освітньо-кваліфікаційні рівні є важливими показниками їхньої підготовки та кваліфікації для виконання завдань та обов’язків у державній службі. Розуміння цих понять допомагає у визначенні вимог до кандидатів та розвитку професійних стандартів для державних службовців.

На відміну від стажу роботи, який є неконкретизованим ст. 16 Закону, вимоги щодо досвіду роботи є більш чіткими: а) на певних посадах – керівних посадах; б) на посадах державної служби певної групи (груп); в) на відповідних посадах в органах місцевого самоврядування. Таким чином, ст. 16 прирівнює діяльність особи на посадах державної служби певної групи до діяльності на відповідних посадах в органах місцевого самоврядування” [81].

Тобто, як бачимо, “підвищення ефективності державного управління за сучасних умов неможливе без забезпечення професійного розвитку державних службовців, без оволодіння ними знаннями за спеціальностями управлінської спрямованості, а також підвищення компетентності з широкого кола питань соціально-правового характеру. Це зумовлює теоретичну важливість і практичну цінність правового дослідження проблем регулювання й організації перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців” [50, с. 69-70].

Науковці зазначають, що “державне регулювання професійного розвитку державних службовців поряд із загальними питаннями і доступністю державної служби впливають на професійну державно-службову діяльність; найважливіші елементи адміністративно-правового режиму її антикорупційного розвитку; відповідні управлінські дії органів, посадових осіб і службовців з погляду їхньої доцільності, корисності та значущості в інтересах формування

адміністративного права інноваційної держави” [28]. При цьому, “нова якість перетворень охоплює сутність адміністративно-правових засад у поєднанні з пріоритетами їхнього розвитку, включаючи вплив політики реформування на теоретико-методологічний зміст державної служби; передумови, чинники, процеси, що впливають на формування професійних якостей державних службовців; принципи рівного доступу громадян до державної служби та розвитку державно-службової діяльності. Комплексні показники оцінки і критерії ефективності професійного розвитку державних службовців, які потребують законодавчого закріплення на державному рівні, об’єднані двома блоками суспільних відносин, що впливають на якість роботи службовців, реалізацію політики реформування. Перший блок – блок розвитку, який відповідає за збалансованість кадрового забезпечення органів державної влади, займається вдосконаленням загальних положень і умов державної служби, формує завдання на розвиток нових службово-правових відносин реалізується через державні освітні програми. Другий блок – блок коригування діяльності службовців і управління державною службою, що забезпечує довіру населення до системи органів влади, формуючи відтак дієві зворотні зв’язки, реалізується через систему перепідготовки та підвищення кваліфікації” [28].

Варто зазначити, що невинувдане зростання кількості службовців, постійні кадрові трансформації засвідчують про брак перевірених на науковому рівні методик аналізування професійно-діяльнісних процесів і принципів стратегічного планування. Відповідно, немає комплексного нормативно управлінського моделювання найкращого державного регулювання професійного розвитку. Швидкість оновлення інститутів, інструкцій, методів, програм підготовки кадрів не повністю відповідає якраз таким вимогам. Певні технології правозастосування в рамках ухвалених нормативних правових актів стосовно професійного зростання стали застарілими та не відповідають новітнім концептуальним підходам. Через це необхідне покращення державного регулювання професійного розвитку на базі інноваційної доктрини, яка пов’язана з утворенням високопрофесійного, компетентного та продуктивного

складу кадрів європейської держави. Професійний розвиток повинен визначати формування новітніх юридичних інструментів, конструкцій та процедур, які б відповідали політиці реформування; еволюцію зобов'язань службовців; взаємодіяння інституцій громадянського суспільства, публічної служби та її службовців; напрацювання результативної системи чинників ефективності та професійної діяльності.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що глобальний процес переходу від індустріального до інформаційного соціуму, соціально-економічні зміни, що проходять в Україні, потребують значних трансформацій в значній частині галузей державного регулювання на базі новітніх наукових досліджень. Особливо це відноситься до вирішення актуальних проблем розвитку системи професійного розвитку державних службовців на базі нових прогресивних концептуальних підходів, введення в навчальний процес сучасних педагогічних технологій та науково-методичних розробок, які пов'язані з застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Зважаючи на сучасні умови, можна констатувати, що в Україні сформована та постійно покращується система професійного навчання державних службовців. Про це, в тому числі, засвідчують запровадження освітньої сфери “Державне управління”, а також освітньо-професійні програми підготовки кадрів зі спеціальностей “Державне управління” і “Державна служба”. Стратегія реформування державної служби в Україні зводиться до реалізації сучасної філософії освіти, що полягає в поетапному втіленні новітніх освітніх інноваційних технологій, результативних підходів.

## **1.2. Сутність, зміст та значення професійного розвитку державних службовців в Україні**

Європейський вектор розвитку держави потребує підготовки висококомпетентного персоналу. Професійна діяльність кваліфікованих

управлінців – передумова вдалого впровадження реформи кадрової системи та становлення продуктивної, професійної, цілісної державної служби. Таким чином виникає потреба в реалізації нової системи підготовки держслужбовців, орієнтовуючись на засади професіоналізму та компетентності. Питання професіоналізації державних службовців стає актуальним якраз у зв'язку з необхідністю надання органами державної влади якісних послуг, зважаючи на європейську практику, сьогоденні реалії та реалізацію національних інтересів України.

Також, за умов глобалізаційних процесів, соціально-економічний розвиток країни залежить від спроможності держави мати конкурентні переваги, що гарантуватиме досягнення відповідного ступеня її конкурентоздатності в економіці світу. Одна з таких конкурентних переваг - професійна компетентність держслужбовців, ухвалення рішень котрими визначає результативність утворення та впровадження державної політики. Сучасна державна служба України має потребу комплексного розуміння як суті професійної компетентності, так і процесу її формування та розвитку. Без компетентності та багатьох інших професійних і важливих якостей не можна утворити професіоналізм державних службовців, відтак досягти державою якісних конкурентних переваг. Варто зауважити, що “глобалізація є процесом, який супроводжує економічний і соціальний розвиток суспільства та вимагає готовності системи публічного управління до інтеграційних процесів, міжнародної взаємодії та співробітництва. З цією метою необхідно забезпечити умови для розвитку якостей, здібностей державного службовця як всередині держави, так і поза її межами. Щодо вимог до державних службовців в умовах глобалізації, то, в результаті дослідження, запропоновано такі: ініціативність, розуміння природи основних суспільних функцій та організаційної структури сучасної держави, оперативний аналіз політичного, економічного та ділового середовища, новаторський підхід до прийняття управлінських рішень, вміння прогнозувати наслідки прийняття таких рішень відповідно до сучасних глобалізаційних викликів, що потребує подальшого дослідження” [28].

Продуктивна діяльність соціуму та його розвиток мають залежність від сильного, фахово-компетентного кадрового потенціалу країни. Слід зазначити, що кадрова політика сучасного європейського зразка має бути особистісно-орієнтованою, іншими словами, організовуватися завдяки моделі індивідуального підходу до кадрової одиниці. Якраз подібний кадровий менеджмент дієвий в розвинених державах Євросоюзу. Зміцнюється позиція особи посадовця, його знань, умінь та навичок під час впровадження державної політики. Така інституція як державна служба вимагає новітнього підходу та - в результаті – поглибленого наукового вивчення.

Зауважимо, що “підготовка та перепідготовка, безперервне оновлення знань і умінь - ключовий чинник конкурентоспроможності індивіда, організації, нації загалом. У сучасному мінливому світі знання самі по собі застарівають досить швидко і потребують оновлення в середньому кожні 6-7 років. Серйозною загрозою наших днів є відставання здібності людини адаптуватися до змін у навколишньому світі від темпів цих змін. Традиційна базова освіта, як загальна, так і професійна, не встигає за соціальними, економічними, виробничими, інформаційними змінами й не може забезпечити людину знаннями, вміннями і особистісними якостями на все життя. Криза компетентності працівника на сьогодні розглядається як одна із найважливіших ланок в ланцюзі кризових явищ” [79]. Тобто, “на етапі професійної підготовки державних службовців повинні бути поставлені і вирішені такі андрагогічні завдання, як:

- формування установки на суб’єктну позицію в процесі професійного становлення;
- допомога у самовизначенні майбутнього фахівця в професійному просторі (поле професійної активності);
- оволодіння логікою просування в професії;
- пред’явлення майбутньому фахівцю еталонних моделей професійної поведінки, діяльності, відносин службовців, орієнтирів для самооцінки і самовдосконалення;

- формування в процесі навчання досвіду партнерства, співробітництва;
- стимулювання процесів (само)виховання, орієнтованого на усвідомлене напрацювання і закріплення необхідних у професії особистісних якостей і характеристик;
- передача андрагогічних умінь і навичок, орієнтованих на самопізнання і роботу з собою;
- створення комплексних передумов до безперервної освіти” [79].

Тоді як “на наступних етапах підготовки пріоритетним стає формування професійної свідомості і тільки потім - способів діяльності. Для такого індивідуально-креативного підходу характерні:

- ціннісно-сміслові розуміння фахівця як індивідуальності, в ході навчання якої вирішується завдання її розвитку;
- цільова установка на формування особистості креативного типу, для якої творчість, “вихід за межі” стає способом професійного буття;
- варіативно-пошуковий тип побудови процесу підготовки, де активними співучасниками формування змісту навчання є самі слухачі;
- орієнтація підготовки на самореалізацію (аутокреацію) у професійній сфері” [58].

Якщо в першому випадку розвиток суб’єктності спеціаліста здійснюється в міру розвитку та змінювання якості контексту навчання, що задають ззовні, то в іншому – слухач ще з початку перебуває в суб’єктній позиції активного учасника утворення контексту власної професійної підготовки. Саме його вхід у професію, як правило, визначатиметься процедурою саморегуляції.

Під час переходу від стадії до стадії потрібне збереження наступної послідовності:

- зростання спеціаліста як повноцінного суб’єкта професійної діяльності;
- утворення особистісного ставлення згідно з особливостями професійної поведінки в межах того чи іншого зразка, прийнятого в культурі спільноти;
- зберігання цілісності освоєних форм освітньо-професійного функціонування;

– формування внутрішнього особистісного підґрунтя для безперервного навчання протягом наступної професійної життєдіяльності.

Правильний вибір та підготовка державних службовців має вирішальне значення для виконання функцій держави, а державні службовці повинні мати високий рівень знань, правову свідомість, культуру та професійні навички, що допомагають їм виконувати свої обов'язки ефективно та компетентно.

Професійні навички формуються в процесі виконання службових обов'язків, і вони є результатом практичної діяльності державних службовців, тому важливо створити умови для розвитку та підвищення професійних якостей державних службовців через систему управління професійним розвитком.

Рівень ефективності діяльності державних службовців визначає якість публічних послуг, які надаються громадянам і підприємствам, через важливість систематичного підвищення професійних якостей та навичок державних службовців для ефективної роботи державних органів і покращення якості обслуговування громадян.

Тенденція нинішнього розвитку публічної установи або організації – стрімка зміна зовнішнього середовища, міжвідомчі взаємодіяння, що потребує належної зміни професіоналізму службовців. У випадку дефіциту таких змін держава зазнає подвійних втрат, а соціум отримує кризу публічної служби. Зокрема, недостатня відповідність службовців змінюваним запитам до державної служби робить неможливим досягнення продуктивності публічної служби, зменшує мотивацію стосовно служіння державі та суспільству. Щоб підвищити конкурентоспроможність країни, потрібно створювати професійну систему державного управління, яка спроможна ухвалювати владні рішення при умові комплексного та фахового підходу, незважаючи на сферу ухвалення таких рішень.

Європейські засади управління потребують постійної та комплексної модернізації системи кадрового забезпечення держави. На сучасній стадії важливо, щоби всі держслужбовці мали компетентності, потрібні для результативної реалізації завдань та функцій держави, певних органів виконавчої

влади та їхніх структурних підрозділів. На жаль, не завжди існує дієва процедура реалізації принципу професіоналізації державної служби, нерідко цей процес тільки декларується з метою звітності, тоді як вагомих змін навіть після підвищення кваліфікації державним службовцем не відбувається. Потрібне гарантування формування можливостей для постійного оновлення потрібних знань та покращення професійних умінь і навичок держслужбовців. Недостатній ступінь професіоналізму держслужбовців спричиняє ряд проблем під час функціонування держави, що перешкоджає її розвитку. Підтримка підвищення ступеня професійності держслужбовців – одне з основних завдань реформування державної служби України. Значний вклад в зміцнення державності робить компетентна діяльність фахівців нового типу, які підготовлені до кардинальних і системних змін. Підготовка держслужбовців має проводитися на новітній концептуальній базі в межах компетентнісного підходу.

Підготовка державних службовців є нагальною проблемою реформування усієї державної служби. Це визначає покращення нормативних основ, оптимізування навчально-методичної системи професійної підготовки державних службовців, напрацювання й реалізацію конкурентної системи оцінювання та стимулювання персоналу, функціонування єдиної та дієвої процедури взаємодінь між органами державної служби та закладами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Потрібні становлення результативної системи моніторингу запитів держави у спеціалістах з певною кваліфікацією, прогнозування розвитку кадрового потенціалу, напрацювання методики стимулювання діянь держслужбовців та постійного вдосконалення їх знань та навичок.

Передумова стратегічного планування професійного навчання персоналу органів державної влади та органів місцевого самоврядування – окреслення кількісних та якісних вимог владних структур в компетентних працівниках. Водночас, важливе значення має напрацювання підходів до професіоналізації кадрів державної служби. Професіоналізм має стати головним чинником під час відбору спеціалістів, які результативно і якісно реалізовуватимуть завдання

держави, володітимуть вміннями, котрі вони матимуть можливість застосовувати в професійному, особистому та суспільному житті. Впровадження компетентнісного підходу в кадровій політиці зводиться до забезпечення професіоналізму держслужбовців, котрі готові до змін, самовдосконалення та ефективної реалізації новітніх засад держуправління, спроможні фахово та відповідально виконувати завдання та імплементувати інновації.

Як зазначає Л. Воронько, професіоналізм у публічній службі визначає досягнення особистого успіху, і цей успіх залежить від ряду ключових факторів, бо вибір кар'єри повинен бути обґрунтованим і відповідати ваших інтересам і навичкам і це сприяє більш успішному професійному розвитку.

Зазначений підхід також вказує на можливість застосування концепції “кайдзен” у державних службовців і він передбачає поступові позитивні зміни у процесах та в професійному розвитку. Використання "кайдзен" може сприяти самовдосконаленню державних службовців через систематичну професійну підготовку, самоосвіту та постійне підвищення кваліфікації. Це може поліпшити якість роботи в державних органах і підвищити їхню ефективність у виконанні обов'язків перед громадянами та суспільством [14]. Найбільш сучасне та найчіткіше трактування професіоналізації подає Енциклопедія державного управління – “процес планування необхідних знань, умінь і навичок; адаптація до професійного середовища” [48, с. 368].

Професіоналізація державних службовців - це процес, який може бути розглянутий у широкому значенні, охоплюючи кілька ключових аспектів і це становлення професійної самосвідомості службовця та формування його професійних знань та навичок, що допомагає йому стати справжнім професіоналом в сфері державної служби.

Під професіоналізацією в широкому розумінні розуміється становлення професійної самосвідомості державного службовця. Цей аспект включає в себе професійний розвиток службовця, що передбачає постійне покращення його навичок і знань, а також розвиток особистісних і психологічних якостей, необхідних для ефективної діяльності в державній службі. Професіоналізація

також допомагає у формуванні професійної моралі та світогляду службовця, що впливає на його роботу та відношення до публічної служби.

У сучасній Україні професіоналізація державних реалізується через поєднання безперервної системи професійної освіти, яка включає підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, самоосвіту, і стажування і саме цей комплексний підхід допомагає державним службовцям підтримувати та покращувати свої професійні навички, що, в свою чергу, сприяє більш високій якості та ефективності роботи в сфері державної служби [48, с. 368].

Як зазначається в Енциклопедичному словнику з державного управління, “професіоналізм є інтегрованою характеристикою якостей працівника, який високою мірою відповідає вимогам робочого місця, професійної діяльності. У ширшому значенні – динамічна якість, яка формується в процесі професійного становлення працівника, інтегрування його у професійну діяльність” [47, с. 601]. Метою професіоналізації державної служби є “підвищення якості надання управлінських послуг, упровадження серед державних службовців основних принципів управління, кодексу етики та професіоналізму. Результат професіоналізації буде найбільш ефективним, якщо вона охоплює та рухається ієрархічними сходами зверху до низу, від керівництва до виконавців” [45, с. 88-90].

Н. Колісниченко і Г. Стойкова професіоналізація у контексті державної служби може бути розглянута як відкриту систему, яка активно взаємодіє з викликами і потребами сьогодення, і цей процес включає в себе різні аспекти та функції, спрямовані на покращення ефективності та якості державної служби.

Професіоналізація дозволяє державним службовцям адаптуватися до постійних змін у зовнішньому середовищі, включаючи нові закони, технології та вимоги суспільства, що спрямована на досягнення поставлених завдань та цілей у процесі роботи державних службовців і ця функція професіоналізації допомагає у впровадженні єдиної системи цінностей, стандартів і професійних норм у державній службі [67].

Професіоналізація сприяє розвитку мотивації державних службовців і підтримці цінностей системи державного управління, що є важливим для забезпечення стабільності та ефективності владних структур. Важливим аспектом професіоналізації є також тісний зв'язок працівника державної служби з його професійною діяльністю [67].

К. Кікіньова зазначає, що професіоналізація кадрового забезпечення державної служби представляє собою складне та системне соціальне явище, а також діяльнісний процес, спрямований на якісні та кількісні зміни у сфері професійної підготовки та роботи державних службовців. Професіоналізація сприяє формуванню специфічного соціального та професійного ідентитету серед державних службовців, що сприяє їхній більш високій самосвідомості та відповідальності. Професіоналізація може розглядатися як інструмент державної кадрової політики, який сприяє покращенню якісного та кількісного складу державних службовців і вона сприяє підвищенню рівня компетентності, професійної етики та відповідальності серед працівників державної служби [65].

В. Толкованов стверджує, що визначає професіоналізацію державної служби як процес, який потребує постійного навчання та розвитку державних службовців, а безперервність навчання є важливою складовою сучасної кадрової політики в державному управлінні та місцевому самоврядуванні. Отже, професіоналізація державної служби і підвищення кваліфікації державних службовців є важливими частинами стратегії удосконалення державного управління та надання якісних послуг громадянам [160].

Відтак, проходження публічної служби це досить тривалий процес, який складається для особи з декількох послідовних етапів, метою яких є формування високопрофесійних фахівців, які на займаній посаді максимізують ефективність публічного управління. Послідовність етапів проходження публічної служби визначається еволюційністю та поступовістю розвитку професійних якостей конкретного службовця, а також підвищенням рівня його правової свідомості та управлінської культури. Однак досягнення високого рівня ефективності виконання цією особою своїх службових повноважень можливе лише тоді, коли

процес проходження нею служби та становлення її професійного рівня є керованим або організованим таким чином, що дозволяє звести до мінімуму стороннє імперативнє втручання з боку органів, уповноважених на регулювання процесу проходження публічної служби. Розвиток сукупності якостей особи, яка займає відповідну посаду та виконує функції у сфері публічного управління, слід розглядати як процес професійного росту та розвитку.

С. Серьогін, Є. Бородін, Н. Липовська та інші вказують на те, що професійний розвиток державних службовців представляє собою процес формування та підвищення якостей, професійно значимих знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного виконання ними своїх посадових функцій та повноважень, а також для реалізації їхніх прав і виконання посадових обов'язків. Зазначені аспекти професійного розвитку важливі для того, щоб державні службовці були підготовлені до викликів та завдань, які ставляться перед ними у процесі забезпечення ефективного та відповідального виконання своїх обов'язків у сфері публічного управління [143, с. 16-20]. Вчені проводять певну градацію між кваліфікацією службовців та їх відповідністю посаді, розглядаючи першу як індивідуальні характеристики та особисті якості, які властиві конкретній особі як індивідуальності, а інший аспект розглядається як міра відповідності або здатність виконувати специфічні обов'язки та завдання, призначені для певної посади.

Глосарії європейської освіти та професійного навчання визначає професійний розвиток як сукупність процесів, дій, рішень, які спрямовані на покращення професійної діяльності [139, с. 131]. Але таке визначення демонструє, що процес професійного розвитку не має суб'єктного орієнтиру, тобто невідомо хто саме керує чи організовує цей процес.

Українське законодавство встановлює своє власне визначення професійного розвитку. Згідно з Законом України "Про державну службу", професійний розвиток означає безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [102]. Аналогічне визначення знаходимо у Розпорядженні

Кабінету Міністрів України “Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їхніх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад” від 1 грудня 2017 року № 974-р [133], а також у Постанові Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їхніх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад” від 6 лютого 2019 року № 106 [117]. Але при аналізі цих нормативно-правових актів визначається, що вони обмежуються організацією навчання державних службовців та підвищенням їхньої кваліфікації і це не може бути вважено повним і комплексним процесом професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей.

Хоча, насправді такий самий підхід – який під розумінням професійного розвитку охоплює лише систему навчання – ми знаходимо і в Законі України “Про професійний розвиток працівників” [128]. Однак, ми обстоюємо ту точку зору, що професійний розвиток не може обмежуватися лише процесом навчання, оскільки це стосується лише формування компетентностей, а сам собою розвиток, як багатовимірне явище, передбачає їхнє застосування, коригування, набуття навичок та досвіду, а також індивідуальний підхід до підвищення особистісних якостей та рис, в тому числі - правової культури та правової свідомості.

Звертаючи увагу на структуру державної влади, Н. А. Жиденко дав таке визначення професійного розвитку, що професійний розвиток персоналу органів державної влади – це організований системний процес неперервного професійного навчання персоналу з метою підготовки їх до виконання нових адміністративних функцій, професійного зростання та поліпшення соціальної структури персоналу [53, с. 12-16].

Досить цікаве бачення на систему професійного розвитку має І.В. Поліщук який пов’язує професійний розвиток з процесом управління публічною

службою, стверджуючи, що професійний розвиток - це процес розкриття та реалізації професійного потенціалу особи, яка отримує новий статус – державного службовця [89, с. 8-12]. Остання думка є досить слушною, враховуючи те, що процес розвитку – є неперервним та природнім процесом, і тому повністю обґрунтованим є твердження, що навіть у випадках, коли система публічної служби та відповідні органи не здійснюють активний вплив на державних службовців, останні все одно проходять тривалий процес еволюції та постійного вдосконалення.

Проаналізувавши основні підходи до визначення поняття “професійний розвиток”, зваживши усі переваги та недоліки, можемо запропонувати власне визначення. На нашу думку, професійний розвиток державних службовців варто розуміти, як комплекс організаційно-правових заходів, спрямованих на підготовку, підвищення кваліфікації, управління кар’єрою та ефективно керування діяльністю державних службовців з метою досягнення максимальної ефективності виконання ними своїх посадових обов’язків. Це результат синтезованого підходу до формування професійних компетентностей, підвищення рівня професійних знань і розширення навичок, які дозволяють державному службовцю максимально відповідати вимогам, що ставляться до його посади в конкретних умовах.

При цьому, на нашу думку, зміст професійного розвитку, як правило, розуміється у вигляді взаємозв’язку отримання навичок у чотирьох основних площинах, три з яких згадуються науковцями традиційно, а четверта є авторським доповненням, зважаючи на поширення процесів цифровізації, інформатизації суспільства, глобалізації міжнародного простору та європейської інтеграції України, а саме:

1) фахової (комплекс фахових знань: знання, уміння, навички, досвід, потрібний службовцям для реалізації певних службових завдань; діловий – деякі якості службовців: ініціативність, організованість, продуктивність, працьовитість, котрі слугують виконанню службових завдань; морально-психологічний – самооцінка, справедливість, об’єктивність, вправність вести

дискусію з опонентом, культура поведінки та інше як потрібні чинники самоорганізації службовця);

2) соціальної (спроможність викривати та ставити проблеми; прогнозувати ймовірні негативні результати ухвалених рішень, відстоювання інтересів громадян та держави);

3) методичної компетентності (осягнення наукової методики управління; загальна ерудиція, вміння здійснювати аналіз явища в різних галузях життя суспільства, володіти методами та навичками ухвалення найоптимальнішого рішення);

4) інформаційно-комунікаційної (набір навичок користування інформаційно-комунікаційними технологіями; загальна компетенція використання мережі Інтернет у професійних цілях; навички користування хмарними технологіями; вміння користуватися програмним забезпеченням проектного спрямування – для розробки проектів та їх обґрунтування, а також статистично-аналітичного напрямку – для аналізу поточного стану явищ та розрахунку прогнозних показників; навички користування мультимедійним програмним забезпеченням – для візуалізації напрацювань та пропозицій тощо).

Можемо, крім того, визнати думку більшої кількості українських науковців стосовно визначення “шести основних ознак сучасного професіоналізму державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а саме:

– перша ознака – це професійна освіта, виражена певною сумою необхідних економічних, управлінських, психологічних та правових знань. Чинник широкого спектру знань, їхній сучасний рівень, міра і якість перманентного оновлення служать щонайпершою і найважливішою ознакою професійної компетентності держслужбовця та посадової особи місцевого самоврядування, професіоналізму управління;

– друга ознака – вміння грамотно й ефективно (з високою мірою результативності) застосовувати не лише відомі способи й методи рішення виникаючих управлінських завдань, але й ініціювати, створювати,

удосконалювати, розвивати й збагачувати арсенал нетрадиційних засобів і прийомів здійснення управлінської діяльності, досягнення бажаних соціально-економічних та інших результатів;

– третя ознака професіоналізму проявляється в тому, що управлінська трудова діяльність стає для службовця деякою життєвою пристрастю, способом життєдіяльності, якому властива якісна визначеність моральної досконалості помислів і практичних дій;

– четверта ознака – здатність відтворювати управлінські знання, уміння й навички в інших людях, тобто бути наставником стосовно нового покоління, яке залучається до процесу державного управління;

– п'ята ознака професіоналізму пов'язана з тим, як службовець мотивує і раціоналізує свою діяльність (а також працю підлеглих) з урахуванням накопиченого досвіду, наскільки самокритично оцінює можливості, наскільки продумано, обачливо й емоційно-зважено він здатний діяти при виконанні посадових обов'язків керівника або фахівця.

– шоста ознака проявляється у здібностях державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування діяти у складі управлінської команди” [66; 160].

Само собою, зазначені властивості далеко не вичерпують всіх параметрів професійної компетентності, проте вони нагромаджують головний набір параметрів розвитку професіоналізму державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Загальний підхід до оцінки якостей професійного характеру державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування ґрунтується на трьох міцно взаємопов'язаних блоках: особистісний (активність, ділове спрямування, вміння бути комунікабельним, мотивація, здатність ухвалювати правильні рішення); інтелектуальний (наявність компетенції, аналітичне мислення); діловий (працездатність, стресостійкість, емоційна стійкість).

В залежності від вихідної установки, професійне навчання на практиці втілюється на різних етапах проникнення та глибини освоєння тієї чи іншої спеціальності. Це може бути:

- набуття визначених умінь і навичок, завдяки яким можна реалізувати локальні операції та діяння, розв'язуючи водночас певні практичні завдання;
- опанування методик організації діянь, технологій реалізації тих чи інших процесів;
- примноження (оновлення) теоретичних знань, що здійснюється фрагментарно чи системно;
- утворення професійно-особистісних установок, системи цінностей, що пов'язані з перебуванням у професії, знаходження змісту професійної діяльності, іншими словами - напрацювання особистої філософії професії.

У випадку поєднання зазначених етапів, один з них все одно залишається домінуючим та визначає якість підсумкового результату. Проте лише при відповідних умовах особа, котра здобуває спеціальність, паралельно отримує спроможність бути суб'єктом особистого професійного розвитку.

Взаємовідношення між розвитком особистості та її професійними діями стає можливим, коли:

- з професійною галуззю в особи пов'язані життєві принципи та цінності;
- завдяки професійній діяльності можна втілювати власні творчі вміння та потенціал особистості;
- результати роботи та постійне підвищення кваліфікації одержують позитивну соціальну підтримку;
- у професійній діяльності утворюються інформаційні вимоги, що мотивують до продовження навчання;
- у професійній галузі фахівець виступає як суб'єкт, здатний впливати на покращення спільного результату роботи.

Якщо розглядати структуру професійного розвитку, то традиційно її розглядають як поєднання різних форм та моделей підготовки та підвищення кваліфікації, включаючи самонавчання, і такий підхід недостатній, оскільки

розвиток передбачає не лише набуття та втілення знань у навички, але й обов'язкову наявність елементів організаційного характеру. Саме тому, професійний розвиток включає в себе планування та управління кар'єрою, включаючи етап формування кадрового резерву для посад в публічній службі. Атестація є також важливим елементом системи професійного розвитку, і її результати служать основою для корекції та координації подальшого накопичення знань і навичок.

Наприклад, за словами І. Л. Олійника, ключовим елементом системи професійного розвитку є професійне навчання. Він вважає, що необхідно спочатку створити ефективну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Це досягається шляхом розробки механізмів та впровадження безперервного навчання державних службовців, а також переорієнтації змісту навчальних програм на основі функціонального, особистісного і компетентнісного підходів [85, с. 74-75]. Ми погоджуємося з цією тезою лише частково, оскільки дійсно вважаємо основним запровадження саме компетентнісного підходу замість академічного в сфері професійного навчання. Натомість, ми не погоджуємося, що професійний розвиток державних службовців включає процес навчання студентів, які лише тільки мають намір стати державними службовцями. При цьому, ми одночасно обстоюємо необхідність включення в систему професійного розвитку й роботу з кадровим резервом, оскільки останній передбачає заміщення вакантних посад вже готовими фахівцями, а тому їхня підготовка відбувається під конкретну посаду, а не загальним чином.

В цьому контексті важливо враховувати думку Л. Р. Михайлишина, який наголошує, що підготовка, перепідготовка та безперервне оновлення знань і навичок є ключовими факторами забезпечення конкурентоспроможності індивіда і традиційна освіта не завжди може відповісти на швидкі соціальні, економічні, виробничі та інформаційні зміни, тому навчання повинно бути спрямовано на надання людині не лише знань, а й навичок, які вона може застосовувати на протязі всього свого життя [79]. Таким чином, підготовка,

перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців повинно відбуватися протягом всього періоду проходження публічної служби. В іншому випадку, з'являється так звана криза компетентності людини, що є новим феноменом в сфері оцінки проблем неефективного державного управління.

Така криза компетентності призводить до того, що ціннісно-сміслові розуміння сукупності професійних якостей зводиться до співвідношення завдань, які повинен виконувати конкретний державний службовець, його професійним якостям, знаннями та навичками. Натомість в сфері публічної служби повинен вибудовуватися інший взаємозв'язок: публічний службовець повинен відповідати вимогам, що висуваються до посади.

З цього приводу Л. Котик зазначає, що “державна служба повинна забезпечити процес професіоналізації персоналу державних органів влади відповідними “інструментами”, прийомами, знаряддями, методами, технологіями, організаційною структурою, яка б не стримувала цей процес, а сприяла йому. Модель професійної компетентності сучасного державного службовця мають доповнювати самоактуалізація, стан професійного самопочуття, адаптивність, динаміка й напрям професійної самоідентифікації, навчання з теорії прийняття рішень для найбільш професійно придатних працівників” [71, с. 153-154]. Така теза доводить той факт, що процес професійного розвитку напряму пов'язаний із формуваннями професійних компетентностей, в якому професійне навчання є лише окремим елементом, хоча і важливим.

Значення професійного розвитку державних службовців полягає у тому, що “однією з конкурентних переваг держави експерти визначають національний інтелектуальний потенціал, в межах якого службовці, як і інші працівники, повинні володіти професіоналізмом, компетентністю та лідерством. В умовах глобалізації, сучасні фахівці, що є носіями конкурентної переваги країни, мають володіти високою інтеркультурною компетентністю. За таких умов, формулою економічного зростання стає теорія “трьох Т” (“технологія - талант -

толерантність”)), що сприяє розвитку держави, ринку та підвищенню конкурентоспроможності країни” [164].

За умов євроінтеграційних та глобалізаційних процесів, компетентні державні службовці підтримуватимуть підвищення конкурентоздатності країни завдяки налагодженню співпраці національних та міжнародних публічних інституцій, щоби розширити підтримку економічного розвитку країни; налагодження обміну інформацією між головними державними та приватними центрами ухвалення рішень, що спричинить зменшення регуляторного лагу, що утворюється між моментом виникнення проблеми та моментом втілення регуляторних засобів, які спрямовані на її ліквідацію; визначення пріоритетів та завдань у галузі зовнішньої політики, що спричинить активізацію участі України у світовому поділі праці та капіталу; застосування методів регуляторного впливу на суб’єкти господарських відносин, щоб зберегти національну, економічну безпеку країни; усвідомлення економічних принципів розвитку країни, що має залежність від продуктивності суб’єктів господарювання та регіонального розвитку, зі зважанням на що утворюватимуться результативні державні та регіональні програми сталого розвитку; гарантування захисту інтересів іноземних інвесторів, щоб сприяти надходженню іноземного капіталу в Україну та запобігати витоку продуктивних сил.

Значення професійного розвитку державних службовців проявляється як у системі самого публічного управління, так і в системі його кадрового забезпечення. Наявність кваліфікованих та компетентних кадрів є важливою передумовою для ефективного публічного управління. Вони повинні бути здатні не лише виконувати завдання та функції, передбачені належним чином, але й оперативно реагувати на нові виклики, мінімізуючи або недопускаючи появу соціально-економічних ризиків у суспільстві.

Система професійного розвитку, як нами вже встановлено, існує протягом всього періоду проходження служби, починаючи від підготовки та закінчуючи звільненням публічних службовців. Така всеосяжність передбачає не те що необхідність, а безапеляційність, беззаперечність імплементації в процес такого

розвитку всіх без виключення складових, пов'язаних із формуванням та вдосконаленням компетентностей публічних службовців. Тому керування процесом професійного розвитку означає активне керівництво та нагляд, спрямовані на підвищення продуктивності та результативності службовців під час їхньої роботи в публічній службі. Узагальнюючи вищезазначене, доцільно систематизувати всі аспекти функціонування системи професійного розвитку державних службовців, які є найбільш важливими для всієї публічної служби:

- визначає якість публічного управління, оскільки проявляється у рівні сформованих професійних компетентностей службовців;

- забезпечує формування нової управлінської еліти в Україні, яка орієнтована виключно на демократичних цінностях, що, в свою чергу, впливає на якість відносин у сфері публічної служби;

- забезпечує створення управлінського потенціалу, як однієї із найважливіших складових загальнодержавного розвитку в аспекті реалізації концепції сталого розвитку;

- через рівень сформованих професійних компетентностей та правової свідомості визначає якість подолання, або навпаки - поширення корупційних явищ;

- деіндивідуалізує систему надання публічних послуг, що покликано підвищувати рівень їхньої транспарентності.

Все викладене вище – на нашу думку – є об'єктивним проявом та результатом розвитку системи публічного управління, яке ґрунтується на принципах демократії, відкритості державних інститутів, сервісної орієнтації публічної служби та публічних послуг.

Підводячи підсумки проведеного вище аналізу, доцільно зробити наступні висновки. Перш за все, доцільно запропонувати уточнення поняття професійний розвиток державних службовців, визначивши цю категорію як сукупність організаційно-правових заходів, спрямованих на підготовку, підвищення кваліфікації, розміщення, управління кар'єрою державних службовців із метою досягнення максимальної ефективності виконання ними посадових обов'язків,

що є результатом синтезованого підходу до систем формування професійних компетентностей, підвищення рівня професійних знань, розширення навичок, які у відповідних умовах займаної посади, демонструють максимальну їй відповідність.

Враховуючи це – достатньо розширене тлумачення, доцільно, однак, чітко детермінувати, що система професійного розвитку включає всю сукупність процедур щодо добору, розстановки та постійного підвищення рівня кваліфікації державних службовців, а також формування кадрового резерву, але лише з того моменту, як розпочинаються трудові відносини, тобто до професійного розвитку не входить система заходів з первинної підготовки (навчання) осіб, які лише в майбутньому набувають наміри вступити на публічну службу. Так само до системи професійного розвитку не відноситься і етап завершення кар'єри, тобто звершення служби.

### **1.3. Закордонний досвід організації державної політики в сфері професійного розвитку державних службовців з урахуванням потреб європейської інтеграції України**

Останніми роками різні компоненти досвіду світової спільноти спричинили розвиток процесу взаємозв'язку, взаємообумовленості та взаємопроникнення професійної освіти, інформаційних технологій, ринкової ідеології. Збільшується конкуренція на світовому ринку освітніх послуг, в державах на Заході інтенсивно набуває розвитку дистанційне навчання, набуває активності міжнародна співпраця. Названі чинники зумовлюють потребу різностороннього дослідження міжнародного досвіду управління професійним розвитком кадрового потенціалу державної служби. Під час розвитку державності України та адміністративного реформування логічно взяти до уваги міжнародну практику організації державної служби й методологію професійного розвитку державних службовців, які напрацьовані й випробувані в решті держав

з розвиненою ринковою економікою, за допомогою випробуваної часом результативності їхнього досвіду в даній галузі, тому що персонал є особливим інструментом ефективного й системного здійснення державної політики, а від їх фахової кваліфікації, прагнення до самовдосконалення, службової кар'єри значним чином буде залежати інтенсивність та наслідки трансформацій на рівні держави.

За думкою В. Савченка, “ефективне функціонування будь-якої системи передусім залежить від ступеня розвитку її персоналу. У сучасних умовах швидкого застаріння теоретичних знань, навичок та практичних навичок, здатність організації постійного підвищення фахового рівня своїх працівників є одним із найважливіших факторів для забезпечення конкурентоспроможності на ринку, оновлення та збільшення обсягів надання послуг” [147, с. 123]. Як зауважує І. Поліщук, “однією з Цілей Сталого Розвитку до 2030 р., що були визначені під час засідання ООН 25-27 вересня 2015 р., є забезпечення стійкого економічного зростання, продуктивної зайнятості та достойних робочих місць. Отже, соціально-економічний розвиток передбачає продуктивність праці, яка залежить безпосередньо від працівників та від рівня забезпечення розвитку їх потенціалу загалом, та професійного потенціалу зокрема. Переважна більшість сучасних досліджень доводять, що для продуктивності крім умов праці важливою є підтримка та розвиток особистісних якостей. Державні службовці, як категорія людей, які відповідають за втілення державних програм, потребують особливої уваги до їх особистісного розвитку, адже вони визначають своєю професійною діяльністю темп просування соціальних, економічних та культурних реформ. З цією метою, на думку автора, актуальним та важливим завданням системи державного управління є забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців” [88].

Варто звернути увагу на висловлювання О. Багрім щодо того, що “модернізація державної служби України в умовах глобалізації та сталого розвитку зумовлює необхідність оновлення, осучаснення та підвищення вимог до системи державної служби України загалом і кадрової політики в системі

державної служби зокрема, що вказує на провідну роль людського чинника, потенціалу особистості. Детальне визначення сутності понять “професійний потенціал” та “система заслуг” у контексті державного управління є вкрай важливим для успішної реалізації розпочатих реформ і стратегій, адже сфера державного управління є складною і багатоаспектною, вона має особливості, які впливають на розуміння поняття “професійний потенціал” та “система заслуг”, що актуалізує необхідність їх більш детального розгляду та узагальнення. В умовах сьогодення як ніколи необхідно формування сучасної, динамічної, прозорої, ефективної, професійної та дієвої системи державної служби. Адже нині в системі державної служби існує цілий рід проблем: непривабливість і безперспективність державної служби для залучення освічених, молодих, талановитих кадрів; несприятливі умови для професійного і творчого розвитку (виникнення так званих професійних глухих кутів, проблема емоційного вигорання, часткова обізнаність, виняткова виконавська дисципліна без можливості внесення власної ініціативи); формальність реалізації розроблених стратегій і програм, їх декларативний характер; відсутність проведення моніторингу потреб і результатів діяльності; теоретичний характер освіти, навчальних програм, невідповідність рівня отриманих знань потребам сьогодення; застарілі кадрові технології (системи індивідуального планування кар’єри, ротації, оцінки та ін.); нерозуміння ролі самоосвіти в процесі кар’єрного зростання; відсутність індивідуального кар’єрного планування; низький рівень заробітної плати; відсутність мотивації державних службовців для саморозвитку, розкриття професійних можливостей; відсутність контролю, неупередженої експертної оцінки під час відбору, підбору і просування на службі; неефективність кадрового резерву” [5].

Науковець С. Пронкін, досліджуючи міжнародний досвід підготовки кадрів для державної служби, виділив ряд загальних для всіх країн параметрів. Статус державного службовця, як правило, закріплений у відповідних правових документах. Обов’язковою умовою для вступу на державну службу є наявність базової освіти та спеціальної профільної підготовки [138]. Також для

покращення професійного досвіду держслужбовець має постійно проходити різні курси перепідготовки, підвищення кваліфікації, стажуватися та ін. Попри безумовну схожість головних програм для освіти, в різних державах є значна різниця, яка дає змогу твердити про існування кількох різного роду критерії щодо підготовки держслужбовців.

У міжнародній практиці відносно державних службовців, які обіймають керівні посади, часто широко застосовується оцінка результативності та оплата за результатами і це тісно пов'язано з професійним розвитком персоналу державної служби. У багатьох іноземних державах встановлена особиста відповідальність керівника за досягнення державного органу певних цілей. У випадку успішного виконання цих цілей керівник може отримати додаткову винагороду, а у випадку невиконання його можуть понизити в посаді або звільнити з державної служби. Але в країнах-членах Організації економічного співробітництва та розвитку акцент робиться на тому, що управління результативністю має більше спрямовуватися на професійний розвиток та кар'єрне зростання, а не просто на збільшення поточного рівня заробітної плати або преміювання [148, с. 84]. Відповідно до головних світових концепцій гарантування зростання фахового потенціалу, “для досягнення максимальної ефективності цього процесу необхідними є такі умови:

- співвідношення системи управління людськими ресурсами із суспільним середовищем, з існуючою ситуацією в країні, щоб розуміти реальні потреби та небезпеки;
- організаційне забезпечення систематичності професійної освіти, тренінгів;
- аналіз та раціональне використання наявних ресурсів для розвитку професійного потенціалу;
- визначення цілей розвитку професійного потенціалу для всіх інституцій, які пов'язані з професійним розвитком працівників (в т.ч. професійною освітою) та координацією їх діяльності” [15].

Через це основна ціль державної кадрової політики нашої країни – утворення такого кадрового потенціалу, котрий би на фаховому, компетентному та діловому рівнях гарантував результативну діяльність та становлення державного апарату. Ефективність вирішення даної проблеми значним чином має залежність від дослідження й застосування світової практики, тому що низка країн відіграє ключові ролі в соціально-економічному зростанні й відповідно до певних чинників конкурентоздатності йдуть попереду України.

На даний час у світовому просторі впроваджується чимало різного виду зразків публічної служби, вивчення котрих може стати надзвичайно важливим для України, оскільки для того, щоб результативно налаштувати діяльність держслужбовців в аспекті стійкого зростання й оновлення держслужби, потрібно зважати на досвід дієвих зразків організації публічної служби в державах Європи й змоги його пристосування до національної практики. Зважаючи на дослідження наукових джерел, можливо сформулювати три підходи до управління професійним розвитком кадрових ресурсів державної служби, зокрема англосаксонський, французький та американський.

Англосаксонський підхід до управління професійним розвитком кадрів державної служби взятий за основу у Великобританії та Німеччині. За твердженням А. Мельник, що підвищення ефективності роботи державних службовців нерозривно пов'язане з розвитком міждисциплінарного підходу до формування програм навчання, спрямованого на розвиток у майбутніх чиновників системного мислення, комунікабельності, уміння працювати в команді, самостійності та ініціативності. Саме такий підхід застосовується в Великобританії, де в межах реформування системи державної служби були розроблені критерії оцінювання компетентності спеціалістів. Це стимулює державних службовців до постійного професійного вдосконалення, опанування нових знань та ефективних методів роботи [76]. У Великобританії здавна було так, що підготовку до державної служби використовували як спосіб отримання службовцями кваліфікації, яка потрібна для здійснення повноважень на тому чи іншому службовому місці. У рамках здійснення реформ у системі державної

служби було навіть напрацьовано принципи оцінки кваліфікованості фахівців, що мотивує держслужбовців до регулярного професійного зростання, отримання нових знань та опанування дієвою методологією діяльності. У зв'язку з тим, що у Великобританії всі держслужбовці класифіковані за сімома класами (найвищі посади відносяться до першого класу), при розв'язанні питання стосовно зростання по службі та присвоєння чергового класу ступінь освіти та професійної підготовки розглядають як один аргументів, які мають вирішальне значення.

У Великобританії цілі та завдання діяльності державних службовців вищого рівня посад встановлюються відповідно до цілей державного органу та його підрозділів. Основними розділами угоди про результативність державного службовця, який обіймає керівну посаду, є наступні: основні сфери відповідальності; завдання, критерії результативності та їх цільові значення; коментарі, які розкривають поняття “ціль досягнуто”; знання, вміння, навички; звіт за півріччя; план індивідуального розвитку, включаючи критерії оцінки [52].

Варто зауважити, що хоч підготовці персоналу державної служби у Великобританії приділяють значну увагу, консолідованої програми підготовки немає. Переважна більшість службовців середнього та вищого розряду проходять навчання у Коледжі державної служби. Заняття відбуваються згідно з програмами підготовки майбутніх керівників, і вдале закінчення подібної програми дає право одержати професію, що потрібна для зростання аж до 3 класу. Наявні, крім того, відповідні програми підвищення кваліфікації для керівників 4-7 класів. Для спеціалістів, котрі обіймають вищі керівні посади 1-2 класу, спеціально передбачені майстер-класи на тему тих проектів, над котрими вони на цей момент працюють.

Британськими вченими розроблена модель професійних навичок для системи державних установ, яка служить основою для формування програм професійного розвитку керівного складу державних службовців та осіб, які знаходяться у резерві на заміщення відповідних посад і ця модель акцентує увагу на розвитку такої важливої риси, як “лідерство”. При цьому, ступінь розвитку

основних навичок визначається професійними навичками, які потребують постійного вдосконалення, з врахуванням сучасних кадрових технологій та постійного розвитку системи підготовки та додаткової професійної освіти державних службовців.

Отже, для розвитку професійних навичок, на думку британських експертів, важливо використовувати індивідуальний план професійного розвитку державного службовця, який розробляється спільно службовцем та його безпосереднім керівником і затверджується керівництвом відомства і цей план є частиною механізму індивідуального довгострокового планування кар'єри та професійного розвитку службовця.

На думку Ю. Яшиної, важливим аспектом системи професійного розвитку державних службовців є широка система семінарських занять, конференцій та навчальних курсів, організованих різними міністерствами та відомствами. Кожне відомство розробляє свої власні програми підготовки, враховуючи конкретні потреби в навчанні. Зміст навчання та програми професійного розвитку державних службовців формуються з урахуванням особливостей виконуваних функцій та займаних посад і всі ці програми містять обов'язкові компоненти, такі як робота над проектом (тип випускної роботи), теоретична підготовка в навчальних закладах та відрядження з метою набуття практичного досвіду [173]. Таким чином, безпосередній зв'язок між підсумками навчання та зростанням по службі у Великобританії – значний стимул до регулярного професійного підвищення державних службовців та покращення результативності їхньої роботи.

Отже, для національного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби, відповідно до зразка Великобританії, було б добре напрацювати конкретні принципи оцінювання фаховості держслужбовців і розробити взаємозв'язок між результатами навчання та зростанням по службі. Принципи оцінювання фаховості держслужбовців було б доречно ввести в систему контролювання якості здійснюваної діяльності, що дасть право конкретніше визначити повноваження державних службовців та зумовить

потребу регулярного покращення ступеня їхнього професіоналізму. А безпосередній зв'язок між результатами навчання та просуванням по службі сформує позитивну мотивацію для покращення професійного досвіду та якісного здійснення діяльності.

Варто зазначити, що, на противагу Великобританії, зростання по службі в Німеччині має залежність від стажу роботи й підсумків проходження іспитів, а не від підсумків навчання.

Як зазначає О. Слюсаренко, “важливим фактором успіху німецької освітньої системи та високої якості результатів є орієнтація на безперервність навчання чиновників. Базова підготовка, профільна освіта, курси перепідготовки та підвищення кваліфікації - усі ці етапи підготовки кадрів зібрані в єдину систему кар'єрного та професійного зростання. Універсальність та збалансованість навчальних програм, централізований підхід та поступовість системи підготовки - від базового рівня до програм підвищення кваліфікації, а також гнучкість блочно-модульного принципу побудови навчальних планів - всі ці фактори перетворюють німецьку освітню модель в ефективний та затребуваний на міжнародній арені інструмент підготовки кадрового складу для систем адміністративного управління, що перебувають у процесі реформування” [153, с. 142]. З-поміж позитивних нюансів управління професійним зростанням кадрів державної служби в Німеччині варто виокремити встановлену рівновагу між теоретичними знаннями й практичними навичками. Всі програми охоплюють стажування в органах державної влади, що продовжуються впродовж кількох місяців. Вартий уваги й блочно-модульний зразок формування німецьких навчальних програм, який спричиняє їхню мінливість в політичному та соціальному просторі, що зазнає динамічних змін.

З практики управління професійним зростанням кадрів державної служби Німеччини для України добре було б застосувати, ми вважаємо, напрацювання програм відповідно до блочно-модульного зразка, суті котрих характерна значна мінливість, що дасть змогу оперативніше відповідати на мету та задачі щоденної

політичної та соціально-економічної обстановки й реагувати на збалансованість теоретичної підготовки з практичними навичками.

Наступний підхід до управління професійним розвитком кадрових ресурсів державної служби – це французький. Він поширений у Франції, Італії та Іспанії. Ми вважаємо, доречно дослідити практику Франції, тому що вона являється класичним зразком, за якого професійна освіта майбутніх державних службовців вищого та середнього управлінського розряду здійснюється до призначення. Зауважимо, що “у Франції професійне навчання державних службовців та підвищення їх кваліфікації має назву “постійної професійної підготовки”, яка передбачає гармонійне поєднання теорії та практики. У ряді спеціальних навчальних установ створені центри підготовки кадрів державного управління. Національна школа адміністрації (ННА) забезпечує підготовку державних службовців вищого ешелону, тобто спеціалістів для політичного, економічного, адміністративного управління, а також дипломатичного корпусу” [173]. За науковими дослідженнями М. Осійчука, французька система державної служби має внутрішню структуру, яка функціонально організована відповідно до певних закономірностей та принципів діяльності і вона характеризується високою ефективністю людського капіталу. Рівень кваліфікації державних службовців різних органів та підрозділів має вирішальний вплив на оптимальність функціонування цієї системи.

Система державної служби у Франції включає в себе різні підсистеми, і однією з основних є підсистема відбору, підготовки та кар’єрного розвитку державних службовців. Важливим аспектом французької системи державної служби є кар’єрний розвиток, який забезпечує державним службовцям можливість знайти роботу та займати посади на протязі всього їхнього професійного життя [86, с. 257]. З огляду на це, всі французькі держслужбовці покращують власну кваліфікацію впродовж усієї кар’єри відповідно до принципу регулярного навчання. Мета навчання – пряме пристосування до посади, гарантування зростання або отримання нового досвіду, спрощення

внутрішнього зростання по службі. В деяких ситуаціях подібне навчання являється обов'язковим.

На центральному рівні обов'язки з організації професійного навчання спочатку покладено на спеціальний підрозділ, в даному випадку, на Бюро КИ-2С. Цей підрозділ виконує ряд важливих функцій, включаючи розробку плану навчання (каталогу) на наступний рік, сприяння у створенні навчальних програм для підвищення кваліфікації, координацію постійного навчання на загальнодержавному рівні, підготовку модулів для дистанційного навчання та інші завдання. Бюро КИ-2С також підтримує тісний зв'язок і співпрацює з національними профільними школами, що говорить про важливий обмін і спільну роботу у сфері підвищення кваліфікації та професійного розвитку державних службовців. [78].

У Франції існує різні форми навчання для державних службовців, які охоплюють різні аспекти їхнього професійного розвитку. Ці форми включають: курси підвищення кваліфікації і вони пропонуються для оновлення та покращення навичок та знань державних службовців у своїй галузі; навчання, пов'язане з просуванням по службі і саме цей вид навчання спрямований на підготовку державних службовців до проходження професійних іспитів або конкурсів, щоб отримати підвищення посади або перейти до іншого корпусу службовців; вдосконалення професійної підготовки, що передбачає навчання, під час якого державний службовець може відраховуватися від роботи для самостійних навчальних чи дослідницьких проектів і ця форма навчання сприяє здобуттю знань та навичок, які є суспільно корисними; оплачувана відпустка на навчання, що розрахована що державні службовці мають право на відпустку для навчання, яка оплачується, і може бути надана за їхнім бажанням [173]. Тобто, державний службовець займається вибором типу підготовки, проте, зважаючи на один аспект: вона мусить бути затверджена на рівні уряду, а відносно певних форм стажувань - керівниками регіону. При цьому, конкурс – головний метод набору держслужбовців у Франції. Конкурс являється методом розподілу лімітованого, наперед встановленого числа державних посад завдяки іспитам,

що дають право незалежному органу, зокрема журі, систематизувати учасників конкурсу згідно з їхніми заслугами, застосовуючи принципи призначення. В першому беруть участь керівні працівники середнього підрозділу управління зі стажем роботи не менше п'яти років. У другому конкурсі мають право брати участь випускники вишів, котрі мають відмінні знання та в котрих немає стажу роботи в державних установах.

Основуючись на французькому досвіді, доречно, ми вважаємо, ввести для державних службовців в Україні довготермінове поступове стажування в органах державної влади, на підприємствах та прямо в закладі навчання й багатоступеневу диференціацію здобуття освіти згідно з характером здійснюваної діяльності та перспектив кар'єрного росту.

Вартий уваги й досвід управління професійним розвитком кадрів державної служби США, що втзначає американський підхід. Характерна ознака американського підходу – те, що “у США не існує жорсткої цільової прив'язки фахової підготовки до призначення на посаду, відповідними фахівцями достатньо насичується ринок праці, звідки вони на конкурентно-конкурсних засадах добираються і призначаються на посади” [171, с. 206].

Сьогодні загальнодержавна система набору та просування кадрів на основі їх професійних і ділових якостей і заслуг законодавчо закріплена Зводом законів США. Прийнятий 1978 р. закон про реформу цивільної служби США конкретизував її положення, що стосуються роботи з кадрами [11]. Так, “спеціальними органами з управління державною службою США є Управління у справах державної служби та Рада з питань захисту “системи заслуг”. Рада із захисту “систем заслуг” займається федеральними службовцями щодо порушень принципів заслуг. Необхідно зазначити, що повноваження цієї ради досить широкі, а її авторитет дуже високий. На чолі Управління у справах державної служби стоїть директор, якого призначає президент за згодою сенату на чотири роки. Рада з питань захисту “системи заслуг” складається з трьох членів, яких призначає президент за згодою сенату на сім років. Рада розглядає скарги і приймає рішення стосовно трудових спорів із питань “системи заслуг” в

організаціях державної служби США, проводить спеціальні розслідування і доповідає президенту і конгресу про необхідні заходи. При цьому рішення ради обов'язкові до виконання всіма органами виконавчої влади та державними службовцями” [5].

У Сполучених Штатах існують певні законодавчі принципи, які регулюють відбір персоналу на державну службу. До цих принципів відносяться: набір компетентних осіб з відповідних кадрових джерел, де при наборі персоналу розглядається компетентність кандидатів, і вони повинні відповідати вимогам для виконання конкретних посадових обов'язків; набір та посунання на основі оцінки здібностей, знань і кваліфікації, що здійснюються на підставі об'єктивної оцінки їхніх навичок, знань та кваліфікації; рівні можливості, що гарантується рівність усіх громадян перед можливістю вступу на державну службу. Для забезпечення цієї рівності можуть надаватися пільги при вступі на службу, зокрема для ветеранів, жінок та представників національних меншин.

Ці принципи мають на меті забезпечити об'єктивний та відкритий процес відбору персоналу на державну службу і гарантувати всім громадянам рівні можливості для службової кар'єри у державних установах [162, с. 49-50].

На даний час регулярність покращення кваліфікації державних службовців у Сполучених Штатах Америки становить 3,5 року. Методологічне та організаційне управління стосовно підготовки та підвищення кваліфікації кадрів державного апарату виконується Управлінням кадрів при Президентові Сполучених Штатів Америки, а курси підвищення кваліфікації організовані в усіх міністерствах та відомствах. Великого значення надають професійній перепідготовці керівництва, в той же час необмежено застосовуються змоги та практика приватних компаній. Освітня методологія у вищих та навчальних центрах Сполучених Штатів Америки направлена на досягнення основної цілі процесу навчання для керівництва – приведення знань управлінських кадрів у відповідність до новітніх запитів ринкових відносин.

У Сполучених Штатах існує система оцінювання професійної діяльності державних службовців, яка регулює посунання на службі та можливе звільнення

з посади. Оцінка професійної діяльності державних службовців є важливою частиною системи управління кадрами в урядових органах США. Вона допомагає визначити ефективність роботи службовців і забезпечити посування на службі на основі їхніх здібностей та досягнень [5].

Як зазначають науковці, “серед моделей забезпечення розвитку професійного потенціалу, які розроблялись вищими навчальними закладами США, варто окремо виділити стратегію забезпечення професійного розвитку, яку пропонує університет Огайо. З метою забезпечення розвитку професійного потенціалу університет пропонує використовувати чотири етапи:

- 1) початковий етап;
- 2) етап колеги;
- 3) етап радника;
- 4) етап наставника” [5].

Іншими словами, мають бути гарантовані обставини для того, щоб особа долала маршрут від мінімальних повноважень до одержання більш значних обов’язків та відповідальності не лише за власну роботу, а й за роботу тих, хто навколо.

Крім того, щодо зразків гарантування зростання професійного ресурсу органів державної влади у Сполучених Штатах Америка, то в даному випадку слід відмітити таку властивість: “забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців відбувається на постійній основі, системно та орієнтовано на перспективу. Зокрема, для цього розробляються стратегічні плани розвитку людського потенціалу, де вказуються цілі, методи та механізми розвитку професійного потенціалу працівників. Наприклад, Патентне бюро Сполучених Штатів у своєму стратегічному плані визначає такі цілі розвитку людського потенціалу в організації:

- орієнтація на залучення талановитих працівників;
- забезпечення культури діяльності, яка передбачатиме результативність;
- управління розвитком лідерства та поглиблення знань” [171].

Як зазначає А. Мельник, “система підготовки магістрів державного управління в канадських університетах мало чим відрізняється від системи СІА. Обидві базуються на спільних для Північної Америки теоретичних посилках і методології. Особливості канадської системи підготовки магістрів у галузі державного управління можна розглянути на прикладі одного з провідних університетів країни - Карлтонського університету та його школи державного управління. Підготовка фахівців у ньому ведеться за трьома напрямками: за канадською проблематикою, інноваціями та охороною природного середовища, з проблематики розвитку. Таким чином, організація навчального процесу і коло дисциплін поряд з іншими чинниками підтверджують єдність американської та канадської систем підготовки фахівців з державного управління. Загалом у Канаді функціонують приблизно 15 державних і приватних університетів, які готують бакалаврів та магістрів з державного управління. Попри це в Канаді існують і інші навчальні центри, які готують фахівців у галузі державного управління” [76]. Так, “Канадський центр розвитку управління (Оттава), який входить до системи органів Відомчої служби країни, здійснює навчання передусім керівного персоналу, зокрема заступників міністрів, голів агентств, керівників провінційного та муніципального врядування, активно проводить наукові дослідження проблем державного управління. Заклад пропонує курси для середніх та молодших керівників. Центр спеціалізується на вдосконаленні працюючих кадрів, тому використовує короткотермінові курси, семінари, сесії, водночас тривале ротаційне міжвідомче та міжрегіональне стажування, його супровід наставниками. Мета стажування й навчальних відряджень по країні та за кордон, у державний і приватний сектори - дати змогу слухачам набути якомога ширшого досвіду за короткий час” [76].

Як відомо, головним навчальним закладом у системі підготовки державних службовців є Канадська Школа публічної служби (The Canada School of Public Service (CSPS)), яка є державною установою, що фінансується та перебуває в підпорядкуванні уряду Канади, а також Президента ради казначейства Канади. Школа використовує уніфікований підхід до навчання та при вдосконаленні

системи розвитку державних службовців, виконуючи низку завдань через ряд функцій. Ці функції і завдання важливі для розвитку та підтримки високих стандартів професійної підготовки та розвитку державних службовців [173].

На наш погляд, цікавим є і той факт, що “законодавство США (Звід законів) досить чітко формулює поняття “заборонена кадрова практика”. Важливим є те, що характерні ознаки забороненої кадрової політики мають правову характеристику. У кадровій політиці і практиці відповідальні посадові особи не мають права:

- проявляти дискримінацію стосовно будь-яких службовця або кандидата на посаду за ознакою раси, кольору шкіри, віросповідання, статі чи національного походження, фізичні вади, сімейного стану або політичної належності;

- запитувати чи розглядати будь-які рекомендації або заяви, незалежно від того, чи подані вони у письмовій чи усній формі, щодо будь-якої особи, яка перебуває під розглядом в кадрових питаннях, якщо такі рекомендації або заяви не базуються на особистому знайомстві або на документах, які були надані зацікавленою особою, та якщо вони не містять оцінку трудової діяльності даної особи, її підготовку, здібності або загальну кваліфікацію, оцінку характеру, лояльності або професійної придатності цієї особи;

- примушувати особу займатися політичною діяльністю (включаючи надання будь-яких політичних послуг) або здійснювати будь-які дії, спрямовані проти будь-якого службовця або кандидата на посаду, як засіб покарання за відмову цієї особи взяти участь у такій політичній діяльності. вводити в оману будь-яку особу або навмисне чинити їй перешкоди у здійсненні права на участь у конкурсі при наймі на службу;

- впливати на будь-яку особу таким чином, щоб вона відмовилася від участі в конкурсі на заміщення будь-якої посади з метою поліпшити або погіршити перспективи інших осіб при наймі на службу;

- надавати перевагу або застосовувати особливі правила чи постанови щодо будь-якого кандидата на зайняття посади (включаючи визначення умов або

характеру конкурсу або вимог до будь-якої посади) з метою поліпшити або погіршити перспективи інших осіб при наймі на службу” [5].

З метою ймовірного пристосування в системі професійної освіти українських держслужбовців практика Сполучених Штатів Америки може стати корисною з точки зору взаємодіянь органів державної влади, закладів освіти й ринкових структур. Крім того, варто зазначити, що в усіх державах, які вивчалися, особливого значення надають безперервному навчанню державних службовців. Як зазначає В. Чмига, “у різних країнах вона отримала різну назву: перманентна (permanent), відновлювальна (recurrent), освіта упродовж життя (longlife) тощо. Термін “безперервна підготовка” означає професійну підготовку державного службовця упродовж його кар’єри на державній службі” [167, с. 10]. Зважаючи на значні зміни в об’єктах держуправління, створення інституту державно-приватного партнерства, введення типів взаємодії органів влади, бізнесових структур, громадян в роботу щодо підготовки та покращення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, в нашій державі доречно реалізувати наступні складові Канадської практики:

1) зосередження у центрах підготовки (серед них - вищі навчальні заклади, регіональні інститути Академії державного управління при Президентові України), за винятком освітньої роботи щодо забезпечення експертного обслуговування органів державної влади та органів місцевого самоврядування, забезпечення методичного та наукового сприяння особам, які обіймають керівні посади в урядових структурах, оцінки знань та підсумків роботи держслужбовців з належним забезпеченням фінансами даної діяльності;

2) привертати до викладання не тільки професіоналів із університетів та органів державного управління, а й спеціалістів приватних та тренінгових організацій.

Загалом, для нашої держави американська практика являється корисною в аспекті цілісності, програмно-цільового забезпечення зростання професійного потенціалу держслужбовців, гарантування регулярного залучення державних службовців у систему професійного розвитку, економічного й психологічного

заохочення. Зазначене гарантуватиме держслужбі в Україні існування професійних, кваліфікованих, законослухняних, ефективних і раціональних кадрів, а також значну ефективність та продуктивність діяльності суб'єктів та процедур державного управління.

Окремо звертає на себе увагу досвід професійного розвитку державних службовців в Швеції. Особливості державної служби Швеції полягає в тому, що це своєрідна форма відображення суспільних зв'язків і відносин, показник ступеня гуманності та існуючих у суспільстві порядків. Важливим елементом в системі професійного розвитку державних службовців є соціальна робота. Кожен державний службовець зобов'язаний протягом своєї кар'єри перебувати на посадах пов'язаних із безпосереднім контактом з соціально ураженими верствами населення: особами з девіантною поведінкою, ув'язненими, інвалідами, особами залишеними без опіки та піклування [72]. Сутність такого елементу кар'єри розкривається через рудиментарний обов'язок служіння короні, оскільки Швеція є монархією, і тому піддані які ступають на державну службу "повинні" реалізовувати волю та милосердя монарха через подібну соціальну роботу.

Насправді ж така обов'язкова соціальна служба є тим необхідним елементом практичного занурення кожного без винятку державного службовця в реальність соціальних проблем суспільства, що в подальшому обумовлює ефективність рішень що ним приймаються. До того ж стаж такої соціальної служби, який не може перевищувати трьох років обраховується в якості подвійного строку для визначення терміну служби необхідного для пенсійного стажу. А у випадку, якщо державний службовець приймає рішення залишитися на такій соціальній службі понад п'ять років він автоматично звільняється від проходження військової служби, а також набуває можливість отримати позачергово наступні ранги в тій ієрархії державної служби, в яку він переходить після несення такої служби.

Цікавим елементом організації професійних державних службовців в Нідерландах є використання трудових контрактів для укладання трудових

відносин. Важливою особливістю є можливість призначення на різні посади без обов'язкової цільової підготовки, а також визнання професійного досвіду, набутого в приватному секторі і це означає, що для вступу на державну службу не потрібні спеціальні вимоги, такі як освіта чи попередній досвід. Навіть на перші посади можуть бути призначені кандидати середнього та навіть вищого рівня. Система державної служби в Нідерландах базується на класифікації посад, яка визначається за шкалою оплати, що має 18 рівнів, об'єднаних у 7 категорій. Розподіл за категоріями відображає різні загальні та спеціальні рівні освіти. Наприклад, для посад, що відповідають 5-9 рівням, необхідно успішно закінчити середню школу, тоді як доступ до посад від 6-12 рівнів вимагає диплома про вищу освіту. У Нідерландах відсутній механізм кар'єрного просування на державній службі, але існує механізм підвищення посадового окладу з плином часу, який відображений у статутних документах [141]. Тобто фактично вступаючи на державну службу особа із приватного сектора одразу може претендувати на керівні посади в органах державної влади, оскільки професійні компетентності відповідають потребам саме управлінської ланки, а не змісту діяльності державного службовця. Акцент робиться на процесуальних особливостях організації управлінської діяльності без урахування змісту публічного управління. Такий процесуальний підхід до організації підбору кандидатів на керівні посади державної служби є що найменше цікавий для вивчення у вітчизняних реаліях, коли існує потреба швидкого налагодження діяльності органів державної влади на деокупованих територіях, для чого важливішими є організаційні та управлінські навички.

Важливо відзначити, що в Нідерландах Бюро державної служби вищої ланки діє не як окремий орган виконавчої влади, а на правах департаменту Міністерства внутрішніх справ. Це обмежує повноваження цієї структури, оскільки вона діє за принципом можливості “реального впливу” на розвиток державної служби. Разом з тим кожен орган державного управління хоча і за допомогою Бюро, але сам несе персональну відповідальність за свою стратегію доброчесності [169, с. 151-153]. Таким чином для України з досвіду Нідерландів

доцільно перейняти дві особливості організації професійного розвитку державних службовців: перевага процесуального підходу під час добору кадрів на керівні посади в органах державного управління перед компетенційним; акцент на етичній складовій діяльності державних службовців, оскільки в країні відсутні спеціальні державні органи, які займаються проблемами розгляду випадків порушення етичного кодексу поведінки державних службовців.

Окремо слід звернути увагу на досвід організації системи професійного розвитку державних службовців в країнах Східної Європи, які перед вступ в ЄС перебували в тотожних з Україною умовах пострадянського посттоталітарного суспільства та розбудови демократичних процесів.

З досвіду Румунії найбільш цінним на думку Т. Ю. Витко є те, що призначення на керівні посади в системі муніципального управління та публічного адміністрування можлива на взаємозамінних засадах – тобто особа може бути переведена на керівну посади відповідного рангу з однієї системи до іншої. Але головним критерієм є отримання протягом трьох останніх років оцінки вище “добре” на щорічному оцінюванні службовця. Так само цей критерій є необхідним і для чергового присвоєння наступної категорії державної служби. Без отримання таких оцінок особа не просувається по службі, а у випадку отримання протягом трьох років оцінки нижче “задовільно” спочатку переводиться на іншу посаду в іншій сфері публічного адміністрування чи муніципального управління, а якщо такі оцінки вона буде отримувати і на новому місці – підлягає звільненню [12]. В мовах України такі підстави для звільнення майже не застосовуються, як і така обов’язкова ротація кадрів.

Система організації професійного розвитку державних службовців в Угорщині ідентична до вітчизняної, оскільки також будувалася за принципами французької моделі. Натомість вона має одну важливу особливість, яка варта нашої уваги та розгляду питання щодо доцільності її запровадження у вітчизняну практику. Під час прийняття а посаду в системі державної служби перший раз та кожний наступний, у випадку якщо особа перемогла на конкурсі, укладається контракт в якому така особа отримує прав вказати три потенційних напрямки

подальшого просування по службі як в межах органу державної влади в якому вона пройшла на посаду, так і в інших, навіть в інших галузях та сферах державного управління. Просування поза межами таких варіантів по службі можливо виключно у випадку, якщо така особа претендує на зайняття керівної посади рівня голови регіонального органу державної влади [12]. Така свідомість вибору та виваженість під час вибору професійного спрямування суттєво зменшує кількість випадків невідповідності займаній посаді. При чому настільки, що така невідповідність полягає в переважній більшості випадків у недотриманні етичних вимог, а не невідповідності рівня компетенцій.

Польща має цікавий досвід в сфері організації професійного розвитку державних службовців, особливо завдяки впровадженню програми “Приязна адміністрація”. Завдяки цій програмі оцінюються дії адміністрації, спрямовані на поліпшення надання послуг і це передбачає реалізацію проектів, які сприяють внесенню змін в адміністраційні процедури, роблять дії адміністрації більш відкритими і надають громадянам інформацію про найважливіші аспекти адміністративної роботи, такі як спрямованість послуги, документи та витрати [83]. Така соціальна орієнтованість державних службовців на потреби населення є показовою, і хоча вона задекларована і в Україні, однак на разі деякі елементи із вказаної програми все ж таки доцільно імплементувати у вітчизняну практику.

І. В. Поліщук вертає також увагу і на таку особливість організації професійного розвитку державних службовців в Польщі як наставництво. Воно застосовується виключно щодо посадових осіб органів публічного управління гмін та воєводств, оскільки вважається, що рівень центральних органів державної влади в переважній більшості є рівнем політичної служби. Наставництво передбачає постійне звітування державних службовців своїм кураторам, що обов’язково обіймають посади більш вищого рівня, про хід виконання галузевих державних чи регіональних програм, а також виклад власних міркувань стосовно можливостей коригування, доповнення таких програм чи зміни способів їх реалізації. Такі звіти стають основою для оцінки потенціалу державних службовці, а також дають можливість вчасно реагувати

на потенційні проблеми в реалізації державної політики на рівні ризиків [90]. Така практика може також використовуватися і є надзвичайно ефективною під час проходження стажування державних службовця на посадах більш високого рівня, що дозволяє оперативно реагувати наставникам на можливу недостатність досвіду чи брак компетенцій державних службовців в мовах нових посадових обов'язків.

Слід, крім того, наголосити, що “в останнє двадцятиріччя в розвинутих державах зростає зацікавлення японськими видами та методологією управління. А значить вартий уваги японський механізм підготовки та професійного зростання кадрів в сфері державного управління. Зауважимо, що “однією з особливостей японської системи управління є її чітка ієрархічність. В Японії прийнято вважати, що Токійський університет готує міністрів, університет Кейо - гроші, університет Васеда-друзів” [168, с. 282]. При цьому “дотримується незмінна традиція японських університетів - до самої смерті зберігати добрі взаємини, завдяки чому досягається координація зусиль на користь правлячих верхів, державного апарату. Важливо те, що до структури п'яти великих японських систем, які цементують струнку систему підготовки і професійного розвитку державних службовців, входять: система довічного найму, система кадрової ротації, система репутації, система підготовки на робочому місці, система оплати праці” [168, с. 286]. Значущість та причина ефективності даних систем міститься в тому, що вони являються не сукупністю деяких компонентів, а підсистемами в одній системі. В такому випадку мотиваційна сфера скеровує зусилля та ресурси держслужбовця на розв'язання проблематики, яка постала перед певною територією та державою загалом.

Утворюючи кадрові ресурси з випускників вищих навчальних закладів, державна служба Японії не домагається від них відповідної підготовки, а забезпечує здобування освіти працівнику (колишньому випускнику вишу) до рівня, що необхідний посаді державного службовця. Таким чином, за винятком університетів, коледжів, що забезпечують базову освіту, в Японії діє система

навчальних закладів, котрі гарантують професіоналізацію підготовки та зростання кваліфікації державних службовців.

Зокрема, “перепідготовкою і підвищенням кваліфікації державних службовців для центральних органів влади займається Інститут підвищення кваліфікації при Управлінні у справах персоналу. Перепідготовку і підвищення кваліфікації в зовнішніх організаціях проходять державні службовці всіх рівнів аж до начальника від ділу міністерства, відомства, управління і заступника мера провінції. Водночас вважається, що тих, хто обіймає високі посади, учити не доцільно. Вони проходять лише стадії самопідготовки і самоосвіти” [76]. В той же час, “підготовкою державних службовців місцевих органів управління займається Академія державної служби, яка входить до структури Міністерства у справах місцевого самоврядування і у якій щорічно проходить перепідготовку і підвищення кваліфікації більше ніж 1 тис. державних службовців префектур і муніципалітетів” [76].

Попри істотну різницю в системі кар’єрного розвитку, світосприйнятті, культурі відносин в організаціях між Японією і Україною, для нашої держави являється доцільною практика держави щодо збереження працівників, системи заохочення діяльності державних службовців стосовно кар’єрного розвитку та державної служби, що забезпечило б покращення результативності застосування державного фінансування на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців.

Отже, до головних напрямків адаптування міжнародних зразків діяльності механізмів зростання потенціалу державних службовців відносяться:

- потреба програмно-цільового формування зростання професійного потенціалу державних службовців (ресурсний механізм);
- гарантування організаційного та нормативно-правового базису зростання лідерства; мінливості системи управління людським потенціалом; скерованість на зростання інтелектуальних та емоційно-психологічних ресурсів (організаційний, правовий механізм);

– потреба розвитку внутрішнього світу особи на ціннісному підґрунті (мотиваційний механізм).

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що вивчений досвід іноземних держав в галузі управління професійним зростанням кадрового потенціалу державної служби дає змогу визначити низку позитивних для практики України аспектів та зауважити на потребі їх системного адаптування до обставин в Україні. В той же час варто наголосити, що в іноземних державах застосовуються різного типу підходи до управління професійним зростанням кадрових ресурсів державної служби. З них одні - глобального плану і їх можна використовувати за різних обставин. Інші дієві тільки за певних соціальних, економічних, політичних, культурних ситуацій, в результаті чого вони обмежені в сфері діяльності. Треті, зазнаючи впливу різних причин, є неприпустимими для України. Через це виникає проблема адаптування іноземної практики управління професійним зростанням персоналу державної служби, що можлива через застосування результативних технологій, які використовуються в іноземному освітньому досвіді, а також через соціалізацію службовців внаслідок їхнього професійного навчання, що ми визначаємо як зростання особистості службовця.

## **Висновки до розділу 1**

1. Досліджено категорію професійний розвиток державних службовців як об'єкт державного регулювання, що дало змогу виявити, що професійний розвиток передбачає формування новітнього юридичного інструментарію, систем та механізмів, які були б відповідними політиці реформ; розвиток обов'язків службовців; взаємодіяння інституцій громадянського суспільства, публічної служби та її службовців; напрацювання дієвого механізму показників ефективності професійної діяльності. Водночас професіоналізм змушує держслужбовця: бути весь час у готовності виконувати посадові обов'язки; гарно володіти предметом своєї державно-службової діяльності; розуміти власні

повноваження та права, повністю та ефективно виконувати функції та обов'язки, які визначено законами та посадовими положеннями та інструкціями; знати правила та механізми роботи в органах державної влади; мати загальний й спеціальний професійний розвиток; володіти юридичними й морально-етичними принципами в галузі державної служби.

2. Проаналізувавши основні підходи до визначення поняття “професійний розвиток”, проаналізувавши усі переваги та недоліки, запропоновано власне визначення. На нашу думку, професійний розвиток державних службовців можна визначити як сукупність організаційно-правових заходів, спрямованих на підготовку, підвищення кваліфікації, розміщення, управління кар'єрою державних службовців з метою досягнення максимальної ефективності у виконанні ними посадових обов'язків. Цей процес є результатом синтезованого підходу до формування професійних компетентностей, підвищення рівня професійних знань і розширення навичок, які державні службовці проявляють для максимального відповідності вимогам посади відповідно до відповідних умов. При цьому, на нашу думку, зміст професійного розвитку, як правило, розуміється у вигляді взаємозв'язку отримання навичок у чотирьох основних площинах, три з яких згадуються науковцями традиційно, а четверта є авторським доповненням зважаючи на поширення процесів цифровізації, інформатизації суспільства, глобалізації міжнародного простору та європейської інтеграції України

3. Досліджено закордонний досвід організації державної політики в сфері професійного розвитку державних службовців та виявлено, що кожній країні притаманні деякі властивості організації навчального процесу управлінням. Своєю чергою, наявна деяка різниця у підходах стосовно підготовки державних службовців у державах Європи, Північної Америки та Далекого Сходу. З них одні дієві тільки за певних соціальних, економічних, політичних, культурних ситуацій, інші можна використати в деяких обставинах. Треті, зазнаючи впливу різних причин, є неприпустимими для України. Серед іноземних держав, чия практика найприйнятніша для України, можна назвати Францію, Німеччину та

Великобританію. В зазначених державах сформульовані типові особливості діючої системи підготовки персоналу. В кожній з них впроваджується політика безперервної підготовки та покращення кваліфікації працівників. Вона орієнтована на пошуки найоптимальнішої мотивації та найкращої результативності. В той же час зрозуміло, що автоматично використати практику організації навчального процесу й покращення кваліфікації державних службовців в закордонних державах в системі, яка наявна в Україні, не можна.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

#### **2.1. Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні**

Ефективна робота системи публічного управління передбачає наявність багатьох складників, ключовим з яких є наявність високопрофесійних фахівців, спроможних вирішувати весь комплекс надзвичайно складних завдань, які виникають у процесі функціонування держави та суспільства. Сьогодні актуальною проблемою залишається потреба у підготовці якісного складу державних службовців, які володіють потрібними компетенціями. Процес забезпечення професійного розвитку передбачає розроблення науково-методологічного підходу до моделей фахового розвитку державних службовців, нормативно-правового забезпечення зазначеного процесу, створення цілісної системи професійного розвитку, забезпечення навчання та стажування державних службовців, організація можливостей кар'єрного зростання та моніторинг та оцінювання результатів виконання посадових обов'язків державних службовців.

Актуальність удосконалення професійного розвитку державних службовців останнього часу обумовлюється виникненням суспільних протиріч, пов'язаних з критичним (іноді – негативним) поглядом на представників держави, які реалізують суспільно важливі завдання; не повній відповідності компетенцій державних службовців змісту виконуваних функцій у сучасних складних політичних та соціально-економічних умовах. Зазначене призводить як до викривленого розуміння широкими верствами населення державної служби в цілому, так і до низької ефективності виконання особами, що уповноважені на виконання державних повноважень, власних посадових обов'язків.

До цього слід додати досить розповсюджену практику заміни фахівців державної служби новопризначеними керівниками різних органів публічної влади. В органах місцевого самоврядування так само відбувається зміна депутатського складу, виконавчого комітету органу місцевого самоврядування, складу департаментів, управлінь та відділів. Таким чином, питання удосконалення системи професійного розвитку державних службовців залишається одним з актуальних завдань, що має підвищувати професіоналізм, набуття необхідних компетенцій, таким чином посилюючи ефективність діяльності державних службовців та прийняття ними державно-управлінських стратегічних, тактичних та поточних рішень.

Крім того, персонал, задіяний у діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, стикається з постійними змінами нормативно-правової бази, яка має впроваджуватися в роботу та застосовуватися у практичній діяльності, а також з новими зростаючими вимогами суспільства, його потребами до отримання послуг. Зазначені виклики можливо вирішити, лише якщо особи, які реалізують функції держави, мають початкову високу кваліфікацію та постійно підвищують власний фаховий рівень та покращують професійні компетенції. Тому ефективна система підвищення кваліфікації має вирішальне значення для утримання фахівців на державній службі, враховуючи швидкозмінність середовища. Однією із ключових цілей підготовки державних службовців є покращення професійних навичок та кваліфікації персоналу з метою підвищити ефективність державної служби.

Загальну мету підготовки державних службовців може визначити як необхідність подальшої підтримки впровадження адміністративної реформи та модернізації, реалізація змін, спрямованих на впровадження європейських стандартів управління суспільством. Іншими цілями можливо визначити:

- адаптацію навичок та кваліфікації до технологічних та інших цифрових змін на державній службі для покращення результатів їх діяльності, допомагаючи адаптуватися до змін у режимі роботи, зумовлених технологічним прогресом, новим законодавством тощо;

- підвищення ефективності виконання завдань для зменшення витрат; сприяння мобільності для набуття досвіду, необхідного для виконання нового завдання; покращення гнучкості та адаптованості персоналу на державній службі;

- покращене мотивування персоналу;

- удосконалення менеджменту людських ресурсів (демократичні принципи, гендерні підходи);

- покращення відносин між надавачом публічної послуги та споживачем, покращення якості суспільно важливих послуг;

- підтримка кар'єрного підвищення державних службовців та розвиток міжнародного співробітництва.

Конституція України в ст. 38 передбачила право громадян приймати участь у державному управлінні, обиратися до органів публічної влади [68]. Але професійна діяльність, спрямована на реалізацію державних завдань, потребує специфічних вимог, які необхідно виконати. У контексті зазначеного дослідження, однією з таких обмежень є наявність відповідного професійного рівня особи, що претендує на виконання функцій держави. Проблематика кадрового розвитку на державній службі у професійному розрізі досліджувалася за напрямками соціології управління, психології управління, організаційної поведінки, управління персоналом та іншими. Траєкторія професійного розвитку державних службовців передбачає застосування своїх професійних функцій у процесі реалізації державних потреб на основі особистісних якостей та психологічних особливостей.

Під професійним розвитком державних службовців розуміється поєднання заходів організаційного та економічного характеру щодо процесів, пов'язаних із навчанням, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації працівників органів публічної влади. Зазначені заходи мають передбачати формування кадрового резерву, управління кар'єрним зростанням фахівців, оцінювання службовців та кандидатів на вакантні посади, професійну адаптацію [36].

Стратегією реформування державного управління України на 2022-2025 роки [39] передбачено реформувати державне управління з метою створення професійної, ефективної, результативної та підзвітної системи органів виконавчої влади на основі системи професійної та добросовісної публічної служби. Зазначена мета потребує інвестицій у заходи з професійного розвитку державних службовців, а саме якісного професійного навчання, що містить: визначення навчальних потреб, затвердження рамок компетентностей для існуючих професійних груп, виконання державного замовлення, посилення мотиваційних чинників, розвиток ринку надання освітніх послуг, контроль за якістю навчання та ін. Крім того, створення сучасної та динамічно керованої системи професійного навчання передбачається на основі розвинутої інфраструктури, ефективного управління і належного ресурсного потенціалу.

Забезпечення професійного розвитку публічних службовців в Україні, включає низку законодавчих та нормативно-правових актів, які врегульовують різні напрями системи професійного розвитку та напрямів, які безпосередньо визначають окремі питання щодо професійного розвитку.

Положення Закону України “Про державну службу” [102], а саме стаття 7 визначає, що у державного службовця є право професійного навчання та, враховуючи професійну компетентність, просуватися по службі. Статтею 8 Закону України “Про державну службу” до обов’язків державного службовця віднесено постійне підвищення рівню своєї професійної компетентності. Стаття 48 вказаного Закону встановлює необхідність створення умов для постійного підвищення рівня професійної компетентності за рахунок професійного навчання.

Джерелами фінансування професійного навчання державних службовців визначено кошти державного та місцевих бюджетів та інші не заборонені законодавством джерела. Реалізується право на отримання освітніх послуг згідно законодавства у відповідних вітчизняних та закордонних закладах освіти, установах та організаціях різних форм власності, що мають чинну ліцензію на

провадження освітньої діяльності в галузі знань “Публічне управління та адміністрування”.

Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування” [130] визначає правові умови реалізації професійного навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування. Стаття 8 вказаного Закону України в якості основних обов’язків посадових осіб місцевого самоврядування передбачає необхідність постійного підвищення професійної кваліфікації. Стаття 19 Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування” визначила, що організацію навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування необхідно забезпечувати у передбаченому законом порядку. Стаття 33<sup>1</sup> Закону України “Про статус депутатів місцевих рад” [131] визначає право депутатів місцевої ради підвищувати свою кваліфікацію, причому визначення порядку кваліфікаційного підвищення та його організації покладено на відповідну раду.

Проведене в Україні реформування у системі органів місцевого самоврядування, спрямоване на посилення спроможності місцевих громад реалізовувати розширені повноваження, надавати розширений перелік якісних суспільних послуг споживачам, посилює потреби у підвищенні рівня компетентності депутатів місцевих рад та посадових осіб територіальних громад. Ефективна робота депутатського корпусу та службовців органів місцевого самоврядування дозволить покращити рівень життя у громадах, забезпечення сталого розвитку на місцевому рівні. Діяльність депутатів місцевої ради пов’язана з реалізацією стратегічних документів, програм місцевого розвитку, роботою в профільних комісіях, організації та виконанні рішень ради та звернень юридичних та фізичних осіб. Особливо важливим є орієнтування в законодавчому полі з ключових напрямів роботи органу місцевого самоврядування та знання законодавства щодо діяльності депутатів місцевих рад та посадових осіб органів територіальних утворень.

Для впорядкування питань щодо системи професійного навчання законодавчо сформовано певний перелік нормативно-правових актів. Так, планом заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного

навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад включають в себе такі кроки і ініціативи: а) розробка та впровадження програми професійного розвитку, яка охоплює різні рівні державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; б) проведення аналізу потреб у навчанні та підготовці для кожного категорії посадових осіб; в) організація навчальних семінарів, тренінгів та майстер-класів з акцентом на актуальні питання та завдання державної служби; впровадження системи оцінки результатів навчання та професійного розвитку для ефективного контролю і підвищення якості навчальних програм; розширення доступу до навчання, включаючи можливість дистанційного навчання та онлайн-курси; г) залучення висококваліфікованих науковців для забезпечення високого рівня навчання та підготовки; д) підтримка ініціатив та проектів, спрямованих на розвиток та вдосконалення системи професійного навчання та публікація інформації про можливості навчання та професійного розвитку для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [133] передбачалося доручення Національному агентству України з питань державної служби (НАДС) розробити та внести до розгляду Кабінету Міністрів України законопроекти, що впорядковують професійне навчання посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні складається з Законів України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України та наказів Національного агентства України з питань державної служби. До загального законодавства, що регулює основні засади діяльності системи закладів вищої освіти, можна віднести Закон України “Про вищу освіту” та накази і розпорядження Міністерства освіти та науки.

Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування”, враховуючи відповідні зміни у модернізаційному векторі системи професійного навчання, спрямовані на ефективність роботи фахівців органів місцевого самоврядування, потребує внесення необхідних змін. Розроблений проєкт змін

до Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування” за реєстраційним номером 8369 [98] визначив дефініцію “професійна компетентність”, що дозволяє зосередитися на підходах щодо забезпечення отримання відповідної компетентності. Крім того, зазначений законопроект зосереджує увагу на реалізації державної політики у напрямі сприяння службовцям місцевого самоврядування у підвищенні рівня професійної компетентності. Безпосередньо формами професійного навчання, що визначені у ст. 38, можуть бути: самоосвіта; професійні програми, курси, семінари, тренінги; навчання (професійна підготовка, підвищення кваліфікації); стажування.

Враховуючи зміни, внесені до Закону України "Про державну службу" [102], а саме виключення голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників зі сфери підпорядкування норм зазначеного законодавчого акту, неврегульованим залишається питання професійного навчання перелічених посадових осіб.

Починаючи з 2010 р. мету, зміст, строки, форму і методи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців органів публічної влади здійснювалося на основі положень постанови Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564 [116], яке втратило чинність у 2019 р. На заміну попереднього нормативного акту на виконання статті 48 Закону України “Про державну службу”, яка визначила організаційні основи діяльності системи професійного навчання, було затверджено нині діюче Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (Положення) [117]. Складові існуючої системи професійного навчання публічних службовців відповідно до норм діючих законодавчих актів представлено на рис. 2.1.

Зазначене Положення визначило зміну парадигми у системі професійного навчання, окреслило базові принципи реалізації підходів професійного навчання, визначило інституційну структуру у сфері професійного навчання

(замовники, суб'єкти надання освітніх послуг – провайдери, саморегульовані професійні об'єднання), окреслило ключові можливості реалізації права на професійне навчання службовців органів публічної влади шляхом підготовки, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіти. Положенням передбачається, що програми підвищення кваліфікації можуть відбуватися за різними формами навчання та за загальними і спеціальними програмами: професійними (сертифікатними) чи короткостроковими (обсягом до 30 академічних годин).

Результати професійного навчання державних службовців мають нараховуватися у кредитній системі Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС). Нараховані кредити обліковуються службою, відповідальною за управління персоналом. Законодавчий акт вимагає для службовців публічних органів влади набрати протягом календарного року мінімум 30 академічних годин (1 кредит), враховуючи обсяг до 6 академічних годин на основі самоосвіти. Важливим аспектом є визначення індивідуальних потреб щодо професійного навчання, враховуючи загальні та спеціальні потреби та вимоги професійних стандартів [118].

Іншим напрямом у нормативно-правових актах, які вноормовують питання забезпечення професійного розвитку державних службовців, є впорядкування питань, пов'язаних із процедурами реалізації всіх етапів державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації публічних службовців за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”. Постановою Кабінету Міністрів від 28.04.2021 № 446 [36] НАДС визначено як державного замовника, який готує службовців публічної сфери за освітньо-професійними програмами спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” за усіма формами здобуття освіти.

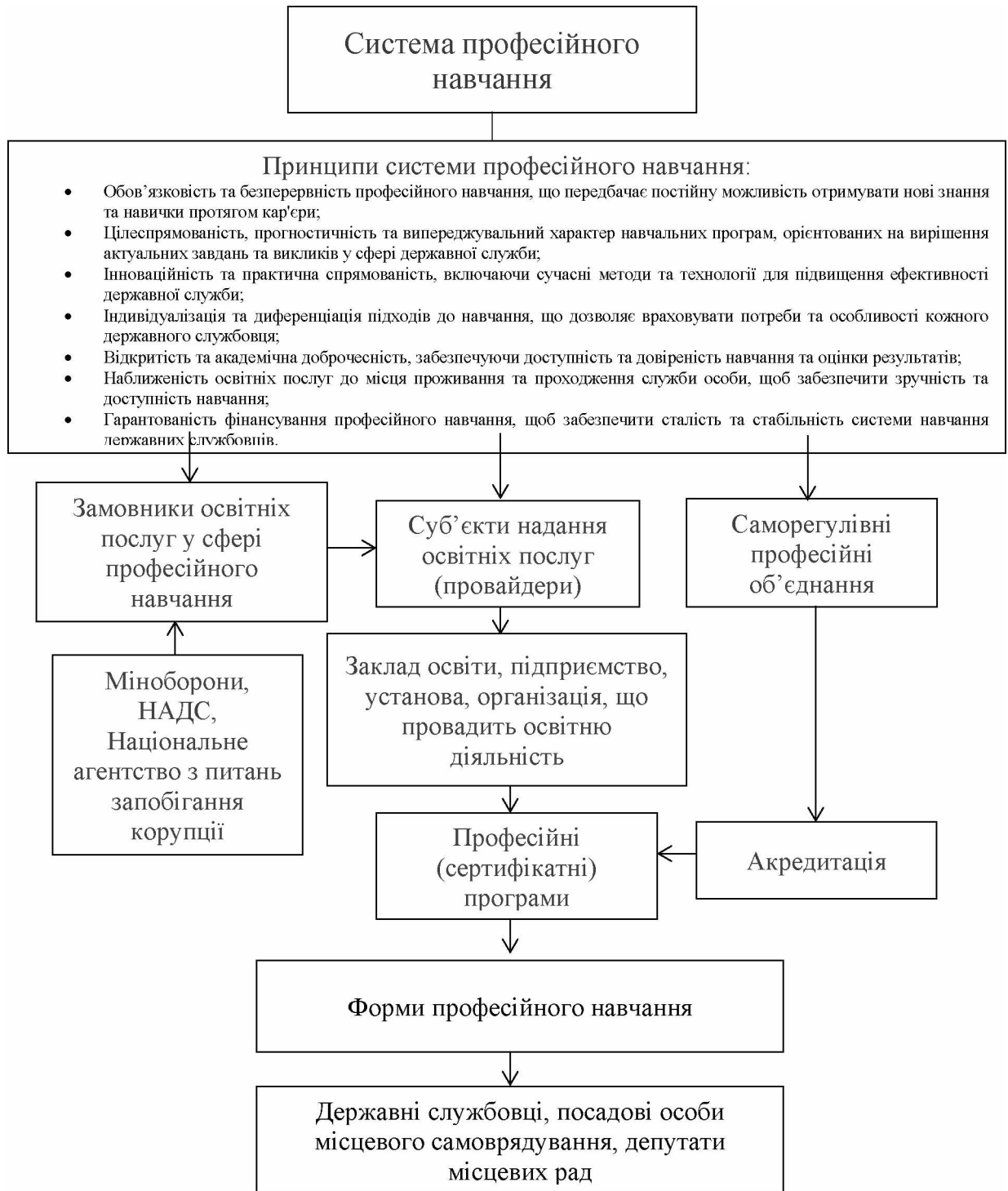


Рис. 2.1. Система професійного навчання державних службовців

Формувати, розміщувати та виконувати державне замовлення щодо підготовки та підвищення кваліфікації службовців органів публічної влади, має відбуватися відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 р. № 1262 [135] та від 20 травня 2013 р. № 363 [121], які регулюють процедури державного замовлення освітніх послуг у межах підготовки

відповідних фахівців для публічних органів влади. Окремо процес прийому на навчання визначається постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789 [120], а також врегульовується Положенням про регіональний центр підвищення кваліфікації питань функціонування центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій [129].

Слід зупинитися на сутності та спрямуванні основних нормативно-правових актів (Законах України, постановах Кабінету Міністрів України, наказах Національного агентства України з питань державної служби), які додатково регулюють та визначають особливості окремих питань забезпечення професійного розвитку службовців органів публічної влади (табл. 2.1), зосередивши увагу на їх сутності та основному спрямуванні зазначених методичних документів. Звісно, значне коло методологічних питань врегульовується наказами НАДС. Як приклад, слід вказати Порядок стажування державних службовців [122], який спрямований на визначення загальних положень щодо проходження стажування державними службовцями, включаючи закордонні та затвердив форми щодо індивідуального плану стажування та висновку щодо результатів стажування.

Таблиця 2.1

**Нормативно-правові акти, якими регулюються окремі питання  
забезпечення професійного розвитку державних службовців**

<i>Нормативно-правовий акт</i>	<i>Сутність та основне спрямування нормативно-правового акту</i>
Закон України від 20.11.2012 р. № 5499-VI “Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів” [136]	Забезпечує регулювання особливостей діяльності, які виникають у процесі формування та розміщення державного замовлення для підготовки фахівців, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів

<p>Постанова КМУ від 14.07.1999 р. № 1262 “Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил” [135]</p>	<p>Визначено державних замовників на підготовку навчання державних службовців, процедуру формування державного замовлення та Заходи щодо поліпшення роботи з підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації</p>
<p>Постанова КМУ від 20.05.2013 р. № 363 “Про затвердження Порядку розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів” [121]</p>	<p>Визначено способи розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, що реалізується на конкурсних засадах державними замовниками</p>
<p>Наказ НАДС від 01.03.2021 р. № 36-21 “Про затвердження Положення про роботу Конкурсної комісії Національного агентства України з питань державної служби з відбору виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування” та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування” [115]</p>	<p>Визначено основні завдання Конкурсної комісії Національного агентства України з питань державної служби, її склад і порядок роботи</p>
<p>Наказ НАДС від 13.04.2021 р. № 66-21 “Про затвердження Критеріїв конкурсного відбору виконавців державного замовлення Національного агентства України з питань державної служби на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування” та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування” [106]</p>	<p>Визначено основні критерії конкурсного відбору виконавців державного замовлення, розрахунки обсягів державного замовлення, вартості надання освітніх послуг та вартості підвищення кваліфікації, оцінювання виконавців державного замовлення на відповідність критеріям конкурсного відбору</p>
<p>Наказ НАДС від 22.06.2021 р. № 99-21 “Про затвердження адміністративного регламенту процесу “Проведення конкурсного відбору виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування” та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування” НАДС” [105]</p>	<p>Визначено цілі процесу конкурсного відбору, внутрішні та зовнішні учасники, опис процесу, технологічні карти проведення процесу конкурсного відбору виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”</p>
<p>Наказ НАДС від 10.10.2019 р. № 185-19 “Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад” [104]</p>	<p>Визначено вимоги до змісту та структури програм підвищення кваліфікації</p>

Наказ НАДС від 07.06.2021 р. № 90-21 “Про затвердження Порядку погодження НАДС зарахування осіб на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" галузі знань "Публічне управління та адміністрування", відрахування та переведення здобувачів вищої освіти” [119]	Визначено процедуру зарахування, дострокового відрахування та переведення на вакантні місця здобувачів вищої освіти, які навчаються за державним замовленням підготовки магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”
Наказ НАДС від 30.04.2021 р. № 74-21 “Про затвердження примірних державних контрактів про надання послуг на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" галузі знань "Публічне управління та адміністрування" та на підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, примірних додаткових угод до них, примірних актів надання послуг” [124]	Затверджено форму та зміст контракту про надання послуг на підготовку здобувачів вищої освіти, акту наданих послуг, протоколу узгодження вартості послуг

Важливим кроком став наказ НАДС від 26 жовтня 2020 р. № 201-20 [109], що надав роз’яснення службам управління персоналом, які мають складати, переглядати та вести моніторинг виконання індивідуальних програм професійного розвитку державних службовців, та визначив професійні компетенції державних службовців. Посилив контрольні функції держави у системі професійного навчання і наказ НАДС від 03.12.2020 № 226-20 [108], який встановив єдиний підхід щодо оцінювання результативності професійного навчання державних службовців, процедуру зазначеного оцінювання та затвердила форми відповідних документів, які необхідні для підготовки звіту про оцінювання.

Слід додати ще ряд затверджених НАДС положень та методичних матеріалів:

- наказ НАДС від 27 липня 2020 р. № 132-20 [114], в якому визначили способи контролю щодо якості підвищення кваліфікації учасників професійного навчання та освітньої діяльності суб’єктів надання освітніх послуг із підвищення кваліфікації учасників професійного навчання; встановлено суб’єктний склад моніторингу, його рівні (локальний, регіональний та загальнодержавний) та учасників; унормовано процедуру проведення зовнішнього моніторингу;

- наказ НАДС від 12 грудня 2019 р. [118], що затвердив модель нарахування кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи, враховуючи результати професійного навчання службовців публічних органів влади відповідно до видів професійного навчання;

- наказ НАДС від 15 жовтня 2019 р. № 188-19 [107], що встановив спосіб визначати та проводити аналіз загальних, спеціальних та індивідуальних потреб професійного навчання службовців органів публічної влади;

- наказ НАДС від 26 листопада 2019 року № 209-19 [112], яким визначено необхідність, структурну особливість, інформаційне наповнення та функції та порядок роботи веб-порталом управління знаннями у сфері професійного навчання “Портал управління знаннями”.

Детальніше необхідно зупинитися на особливостях “Порталу управління знаннями”, що являє собою освітню платформу, яка забезпечує розвиток ринку послуг освіти у сфері професійного навчання та інформує провайдерів щодо наявності освітньо-професійних програм підготовки за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”, загальних та спеціальних програм підвищення кваліфікації [93]. Зазначений сайт містить інформацію про навчальні програми та програми підвищення кваліфікації, які надаються провайдерами освітніх послуг, статистику щодо підвищення кваліфікації, опитувань публічних службовців щодо якості організації професійного навчання, результати засідань Конкурсної комісії НАДС з відбору виконавців державного замовлення та інформація про оголошені конкурсні відбори виконавців державного замовлення щодо підвищення кваліфікації з різних напрямів діяльності (управління фінансами, запобігання корупції, гендерна рівність, управління змінами, стратегічне планування та ін.).

Значним кроком у розробленні важливих нормативно-правових актів стало створення консультативно-дорадчого органу – Національне агентство України з питань державної служби встановило Координаційну раду з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого

самоврядування та депутатів місцевих рад. Ця рада є важливим органом для розвитку та координації професійного навчання в сфері державної служби в Україні, яка об'єднує представників різних рівнів влади та самоврядування з метою спільного вирішення питань, пов'язаних з підготовкою та підвищенням кваліфікації державних службовців [134].

В межах власних повноважень вищезазначена Координаційна рада зобов'язана:

- здійснювати моніторинг упровадження Концепції реформування та плану заходів, спрямованих на її реалізацію;

- забезпечувати координацію дій НАДС, інших органів публічної влади, суб'єктів громадянського суспільства, програм міжнародної допомоги, освітніх закладів з різними формами власності щодо впровадження Концепції реформування та виконання встановленого плану заходів;

- розробляти та надавати НАДС пропозиції щодо проектів нормативно-правових актів з питань професійного навчання публічних службовців [134].

Таким чином, слід визнати, що нормативно-правова база у сфері професійного навчання досить інтенсивно розвивається, містить значну кількість актів, які регулюють різні аспекти пов'язані з професійним навчанням. В той же час, напрями закладені Концепцією реформування [133] потребують подальшого удосконалення, методологічного упорядкування та внесення змін у чинне законодавство з метою створення необхідних умов щодо реалізації професійного розвитку службовців органів публічної влади.

Необхідно зазначити, що проаналізовані нормативно-правові акти містять окремі норми, що потребують змін та певного удосконалення. Наприклад, більш диференційований підхід у Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання [118] варто застосувати стосовно нарахування кредитів щодо підготовки та публікації статей, які цитуються в базах Index Copernicus International, Google Scholar та Scopus або Web of Science (в діючому наказі – по 0,2 кредита), враховуючи різну складність підготовки та публікації. Потребує визначення основних засад та вимог до функціонування

саморегулівних професійних об'єднань, адже постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 [117] передбачається, що саморегулівні професійні об'єднання приймають участь в акредитації сертифікатних програм.

Важливим є внесення змін до діючого законодавства щодо удосконалення процедур конкурсного відбору виконавців державного замовлення на веб-порталі за принципом функціонування системи публічних закупівель ProZorro. Як одна з прогалин у нормативно-правових актах (на сьогоднішній час) є відсутність розробленого та затвердженого розрахунку вартості підготовки за державним замовленням одного слухача за освітньо-кваліфікаційним рівнем.

Враховуючи потребу у якісній системі професійного розвитку державних службовців, доцільним є законодавче посилення кваліфікаційних вимог до фахівців, які здійснюють навчання здобувачів ступеня магістра за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”, а саме обов'язкової наявності викладачів з практичним досвідом у сфері публічного управління на посадах відповідних категорій. Стосовно створення конкурентного середовища серед суб'єктів надання освітніх послуг, необхідно внести зміни до Постанови Кабінету Міністрів України від 20.05.2013 р. № 363 визначити більш ширше форми власності закладів освіти.

На нашу думку, проблематикою існуючого підходу до сучасного стану у сфері професійного навчання можна визнати недостатні об'єми спеціалізованих знань для фахівців секторальних напрямів (містобудування та архітектура, житлово-комунальне господарство, захист від надзвичайних ситуацій, управління майном, управління земельними ресурсами та ін.); певна формальність та регламентованість процесу професійного розвитку державного службовця; не адаптованість змісту навчальних програм до впливу сучасних технологічних змін. Важливим є впровадження програм навчання сучасним системам надання якісних суспільних послуг, організації роботи органів державної влади на основі державного та територіального маркетингу, формування людського капіталу на регіональному та місцевому рівнях,

управління людськими ресурсами (HRMIS) на державній службі, основи проєктного управління.

Невід'ємною частиною навчального процесу є наукова робота здобувачів вищої освіти. Актуальним є залучення здобувачів до апробації результатів наукової роботи, публікація наукових доробків у вітчизняних журналах з галузі знань “Публічне управління та адміністрування” та у високоцитованих зарубіжних періодичних виданнях, у зв'язку з чим важливим залишається підтримання доступу до наукометричних баз даних Scopus і Web of Science. Впорядкування законодавства, пов'язаного із порядком підготовки та захистом дисертаційних досліджень, сприятиме подальшому залученню фахівців у сфері публічного управління до наукової та викладацької роботи та удосконаленню професійних компетенцій публічних службовців шляхом навчання у аспірантурі та докторантурі з наступним захистом у спеціалізованих вчених радах власних наукових досліджень.

Враховуючи світову проблематику, створену пандемією COVID-19, набуло актуальності посилення дистанційної форми навчання. З цією метою є необхідність створення відповідного програмного забезпечення, платформ для дистанційного навчання, залучення хмарних технологій та методичного наповнення дисциплін, які викладаються з урахуванням проведення дистанційного навчання. У підсумку є поступове наближення отриманого рівня професійної компетентності до нормативно визначених державою профілів професійної компетентності посад.

Необхідним залишається розширення участі державних службовців у програмах міжнародного обміну в межах проходження навчання чи підвищення кваліфікації, посилення комунікаційних заходів та співпраці із закордонними партнерськими закладами вищої освіти, що здійснюють навчання фахівців у сфері публічного управління.

Доцільно розширювати навчання напрямом, які присвячені цифровізації економічних відносин та інноваційним інструментам соціальної взаємодії: основи роботи з Big Data (великі дані), Data (Social) Mining, формування

цифрових компетенцій, розвиток електронного урядування, державне регулювання цифрової економіки, форсайтинг у державному управлінні та інших дисциплін, які необхідні в арсеналі сучасного публічного управління.

В цілому, варто відзначити, що нормативно-правове забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні поступово удосконалюється, враховуючи основні зміни як у системі публічного управління та вітчизняного реформування основ державної служби. Нажаль, сучасні потреби державного управління, вимоги до професійного рівня державних службовців перевищують наявні можливості забезпечити відповідний рівень в існуючій системі вищої освіти за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”. Причинами є певний дефіцит науково-педагогічних працівників (кандидатів та докторів наук за напрямом “Державне управління”, або докторів філософії з публічного управління та адміністрування) та незначний період з моменту впровадження галузі “Державне управління” в Україні (1997 р.), яка ще формується та має низку дискусійних питань. Тим більше, галузь знань “Публічне управління та адміністрування” в окремих питаннях продовжує своє теоретико-методологічне становлення.

Таким чином, подальше удосконалення нормативно-правового забезпечення системи професійного розвитку державних службовців дозволить підвищити ефективність системи навчання, забезпечити професійну підготовку високого рівня, відповідно до наявних потреб публічних органів влади, сформувати сучасні професійні компетенції, посилити інституційне середовище, розширити методологічну базу окремих процесів як проходження державної служби так і безпосередньо професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, залучити до системи професійного розвитку науково-педагогічних працівників з досвідом роботи в органах публічної влади.

## **2.2. Організація процесу професійного розвитку державних службовців в Україні**

Процес проходження державної служби виходить з моделі розвитку службової кар'єри державного службовця, що базується на постійному удосконаленні рівня професійної компетентності на основі навчання, підвищення кваліфікації, професійної адаптації працівників органів публічної влади. Кар'єра державного службовця передбачає службове просування, досягнення кваліфікаційного, професійного рівня та набуття широкого переліку професійних компетенцій.

Просування на державного службі визначається статтею 38 Закону України “Про державну службу” [102], яка передбачає просування по службі, враховуючи категорії посад державної служби та рангів державних службовців, які присвоюються. А стаття 40 вищевказаного Закону передбачає, що державний службовець має право службового просування, враховуючи професійну компетентність за рахунок призначення на вищу посаду в результаті перемоги у конкурсі серед зареєстрованих претендентів на посаду.

Зазначені положення спираються на рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи з питань регулювання державної служби [109], де передбачено призначення на посаду публічного службовця з більш вищим рівнем відповідальності проводити з урахуванням кращих якостей. Закон України “Про державну службу” зробив окремі виключення у статті 41, визначивши умови переведення державного службовця за його згодою на інші посади в межах однієї підкатегорії посад державної служби чи нижчу вакантну посаду, минаючи конкурсну процедуру.

Професійний розвиток службовців органів публічної влади розглядається в якості безперервного, свідомого, цілеспрямованого процесу професійного та особистісного зростання на основі поєднання компетентностей, знань, умінь і [102], а, отже, такий процес має передбачати організаційно-адміністративне, фінансове та методологічне забезпечення.

Посилення інституту державної служби за рахунок професійної підготовки державних службовців відображає основні тенденції, що доводять важливість навчання протягом життя, самоосвіти, формування необхідних компетенцій, особливо у кадровій системі публічного управління. Підходи, спрямовані на зміни в концепції державної служби, переходу на еволюційно вищий рівень, нарощування кадрового потенціалу ґрунтуються на рівні розвитку системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Професіоналізм публічних службовців, рівень теоретичної та практичної підготовки є основою дієвої системи державної служби. В даному випадку розвивати державну службу необхідно посилюючи компоненту професійної підготовки фахівців публічної служби.

Враховуючи системні кризові явища в суспільстві, в економічній сфері, низьку ефективність системи публічного управління, і в той же час – європейський вектор розвитку, демократичні зміни, систем підготовки фахівців на державній службі набуває нових форм безперервності підвищення кваліфікації, управлінського досвіду та професійної компетенції. Зазначене дозволить вирішувати актуальні проблеми стратегічного розвитку держави, суспільної задоволеності наданням публічних послуг, соціального спрямування ринкових засад економічної діяльності [10, с. 96]. Можна стверджувати, що сформований рівень та існуючий стан вітчизняної моделі підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців має пряме відношення до можливостей публічного управління впливати на стан ключових об'єктів регулювання.

Якщо виходити із системного підходу, то система, що гарантує підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців, складає взаємопов'язану сукупність елементів, підпорядкованих досягненню відповідної мети – задовольнити потребу органів публічної влади у сучасних, кваліфікованих фахівцях, які мають здатність до стратегічного бачення, володіють теоретичними знаннями, придатні до реалізації функцій держави та

набули уміння та навички продуктивного та ефективного забезпечення встановлених управлінських завдань.

Визначена мета передбачає встановлення завдань, до яких можливо віднести: забезпечення навчального процесу на основі законодавчо визначених вимог до публічних службовців; формування науково-практичних засад забезпечення та удосконалення державної служби; модернізації інформаційних механізмів забезпечення органів державної влади та органів місцевого самоврядування; виконання фахової експертизи методичних та програмних документів у сфері державної служби; укомплектування фаховими науковими джерелами, консультаційна діяльність щодо питань, дотичних до державної служби; розширення міжнародної співпраці щодо сфери державної служби [28].

Держава постійно вдосконалює нормативно-правове та інституційне забезпечення сфери підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, що в свою чергу створює передумови для удосконалення та оновлення системи державного управління, підвищує ефективність роботи органів публічної влади, посилює здатність держави реалізовувати власні функції. Система, що забезпечує професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців, має розвиватися з використанням досвіду європейських країн на основі конкурентності, прозорості, законності, пріоритетності суспільних інтересів.

Існує думка, що дослідження професіоналізації повинно набувати комплексного характеру і передбачати дослідження [66, с. 39]:

- нормативно-правового напрямку, передбачаючи визначення на законодавчому рівні нових конституційних дефініцій, розмежування обсягу повноважень у публічному управлінні;

- професійно-освітнього напрямку, виходячи з необхідності базування професіоналізації на постійному пошуку для службу фахівців, які мають проходити професійну підготовку освітньою галуззю “Публічне управління та адміністрування” та підвищувати компетенції, спрямовані на реалізацію функцій управління;

- наукового напрямку, пов'язаного з теоретичним обґрунтуванням та розробкою наукових засад для реалізації зазначеної діяльності, що додатково зумовлює розвиток наукових досліджень у галузі “Публічне управління та адміністрування”.

Суспільним змінам, модернізації публічного управління та державної служби складно рухатися далі без формування спеціальної системи професійного розвитку державних службовців [32, с. 115]. Розуміння необхідності існування відповідної системи виникло цілком еволюційно, але організаційно-правові форми зазначеної системи ще залишаються дискусійними. Звідси впливають основні завдання пошуку концептуальних підходів до створення дієвих механізмів розвитку, враховуючи існуючі можливості, потужності закладів вищої освіти, наявності науково-педагогічних кадрів та ін.

На думку В. Лугового складова професіоналізації кадрів знаходиться у площині освітньо-професійної діяльності, що спирається на людське прагнення до вдосконалення у професійному напрямі. Досягнути успіху на державній службі можливо у випадку реалізації функціональної ролі професійної діяльності [73, с. 19].

Слід зазначити, що умови інтеграції України до європейської співтовариства у професіоналізації державної служби мають передбачатися напрями, що пов'язуються:

- з визначенням та розвитком ключових професійних якостей державного службовця, які відповідатимуть європейським стандартам державної служби;
- поступовим поновленням та заміною кадрового складу державними службовцями, які отримали професійну освіту в галузі публічного управління та адміністрування;
- з розробленням та запровадженням системи професійної підготовки державних службовців, спираючись на сучасні вимоги щодо передбачених законодавством компетенцій на публічній службі;
- зі створенням сприятливих умов, які продукують професійне зростання та індивідуальний професійно-кваліфікаційний розвиток службовців [4].

Розглядаючи сучасну систему підвищення кваліфікації державних службовців, науковці виокремлюють ключові завдання: усунути недоліки, які виникають у процесі освіти державних службовців, створені у попередньому навчанні; засвоїти здобувачами вищої освіти спеціальних дисциплін (загальна теорія, сутність і форми публічного управління, законодавче визначення завдань і особливостей державної служби), які мають підвищити ефективність державного управління; оновити галузеві знання, вивчити актуальні досягнення наукової думки, які мотивуватимуть в майбутньому до самоосвіти та реалізації особистих цілей (в освіті, професії та ін.), сприяти б самореалізації; сприяти посадовому просуванню на державній службі [158].

У підрозділі 2.1. детально було проаналізовано нормативно-правове забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні. Виходячи з існуючої нормативно-правової бази, сформовано відповідний процес професійного розвитку державних службовців, що встановлює процедури, які забезпечують роботу кадрової служби органу державної влади чи органу місцевого самоврядування та систему закладів вищої освіти.

У відповідності до частини четвертої Закону України “Про державну службу” [102] НАДС розробило та затвердило Типове положення про службу управління персоналом державного органу [125]. В якості одного з основних завдань на службу управління персоналом у державному органі покладено питання, які передбачають заохочення до службової кар’єри персоналу, підвищення рівня їх професійної компетентності. В межах власної компетенції служба управління персоналом у владному органі має планувати службову кар’єру; за відповідним плануванням заміщувати посади державної служби фахівцями, які підготовлені відповідно до вимог професійної; стимулювати службове просування, враховуючи професійну компетентність та сумлінне виконання визначених посадових обов’язків; організовувати стажування; проводити внутрішні навчання; планувати професійне навчання; узагальнювати необхідність підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;

складати спільно з державним службовцем індивідуальну програму на основі якої необхідно підвищувати рівень професійної компетентності.

Враховуючи вказівки, наведені в Методичних рекомендаціях щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку), слід визначити певні кроки та процедури для ефективного впровадження цієї програми [109] індивідуальна програма професійного розвитку дозволяє спланувати заходи, які сприятимуть підвищенню професійної компетентності державного службовця. Зазначене зумовлює необхідність набувати та вдосконалювати професійні знання, уміння та навички, які дозволять забезпечити необхідний рівень професійної кваліфікації для застосування у професійній діяльності на займаній посаді з урахуванням передбачених посадових обов'язків.

Одним з важливих пунктів індивідуальної програми є визначення виду професійного навчання, що може мати вибір з двох варіантів: підготовка магістрів за освітньо-професійною програмою спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” та “Підвищення кваліфікації за загальною професійною (сертифікатною) програмою” та/або “Підвищення кваліфікації за загальною короткостроковою програмою”. Крім того, рекомендується визначити вид професійного навчання (“Підвищення кваліфікації за загальною або спеціальною короткостроковою програмою”; “Підвищення кваліфікації за спеціальною професійною (сертифікатною) програмою”; “Стажування”; “Самоосвіта”). Необхідним є врахування орієнтовних напрямів професійного навчання (лідерство; комунікація тощо). За станом виконання індивідуальної програми щокварталу може проводитись моніторинг [109].

У відповідності до Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” [113], було розроблене та ухвалене Положення про систему професійного навчання для державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого

самоврядування та депутатів місцевих рад. Це положення визначає структуру та правила функціонування системи професійного навчання, призначену для підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців та представників місцевого самоврядування [117]. Нормативно-правовий акт визначив інституційну структуру у системі професійного навчання та надав право учасникам професійного навчання реалізувати власні права за рахунок підготовки, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіти.

Підготовка передбачає отримання ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування”. Підвищення кваліфікації базується на успішному навчанні за загальними та спеціальними програмами, що охоплюють або загальні питання публічного управління, запобігання корупції, гендерні питання та ін., або проблематику, пов’язану з функціонуванням та основними напрямками діяльності певного органу державної влади, органу місцевого самоврядування. Стажування відбувається на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном, що регулюється Порядком стажування державних службовців [122]. Самоосвіта передбачає участь у різноманітних заходах, куди входять: конференції, фахові семінари, тренінги, майстер-класи, курси з оволодіння практичними навичками тощо.

Державні органи, забезпечуючи щорічне оцінювання результатів службової діяльності та складаючи індивідуальну програму, визначають та аналізують індивідуальні потреби державних службовців у професійному навчанні. НАДС, як державний замовник на підготовку за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” оприлюднює інформацію щодо кількісної необхідності у професійному навчанні [108].

У системі підготовки професійного навчання державних службовців слід виділити основних суб’єктів, які надають освітні послуги на території України та мають відповідні ліцензії на здійснення зазначених видів діяльності:

- Національна академія державного управління при Президентові України;

- Дніпропетровський, Львівський, Одеський та Харківський регіональні інститути Національної академії;
- заклади вищої освіти, що здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”.

У 2021 р. Національну академію державного управління при Президентіві України та її регіональні інститути було реорганізовано відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України “Деякі питання реорганізації закладів освіти” [37] шляхом приєднання закладів освіти Національної академії державного управління при Президентіві України до інших навчальних закладів.

Якщо проаналізувати інформацію з Єдиної державної бази з питань освіти (ЄДБО), то можна побачити, що підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” у 2018-2020 роках здійснювали 108 закладів вищої освіти. Лідерами з кількості закладів вищої освіти, які мали право готувати фахівців за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” були м. Київ, Харківська та Дніпропетровська область (рис. 2.1). Можна відслідкувати регіональну нерівномірність розміщення закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку вищевказаних фахівців. Це підтверджує думку щодо необхідного збільшення (в першу чергу) освітньо-професійних програм за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” у закладах вищої освіти таких областей, наприклад, як Волинська, Рівненська, Закарпатська, Івано-Франківська, Чернівецька, Чернігівська, Кіровоградська. Крім того, є ряд регіонів, де готують фахівців для державної служби лише два заклади вищої освіти (наприклад, Житомирська, Хмельницька, Тернопільська, Миколаївська області), що теж потребує відповідного посилення зазначеного напрямку підготовки фахівців.

Кабінет Міністрів України щорічно здійснює державне замовлення з підготовки магістрів за спеціальністю 281 “Публічне управління і адміністрування”. Інформація щодо зазначеного державного замовлення у розрізі органів державної влади “ в 2018-2020 роках представлена у таблиці 2.2.

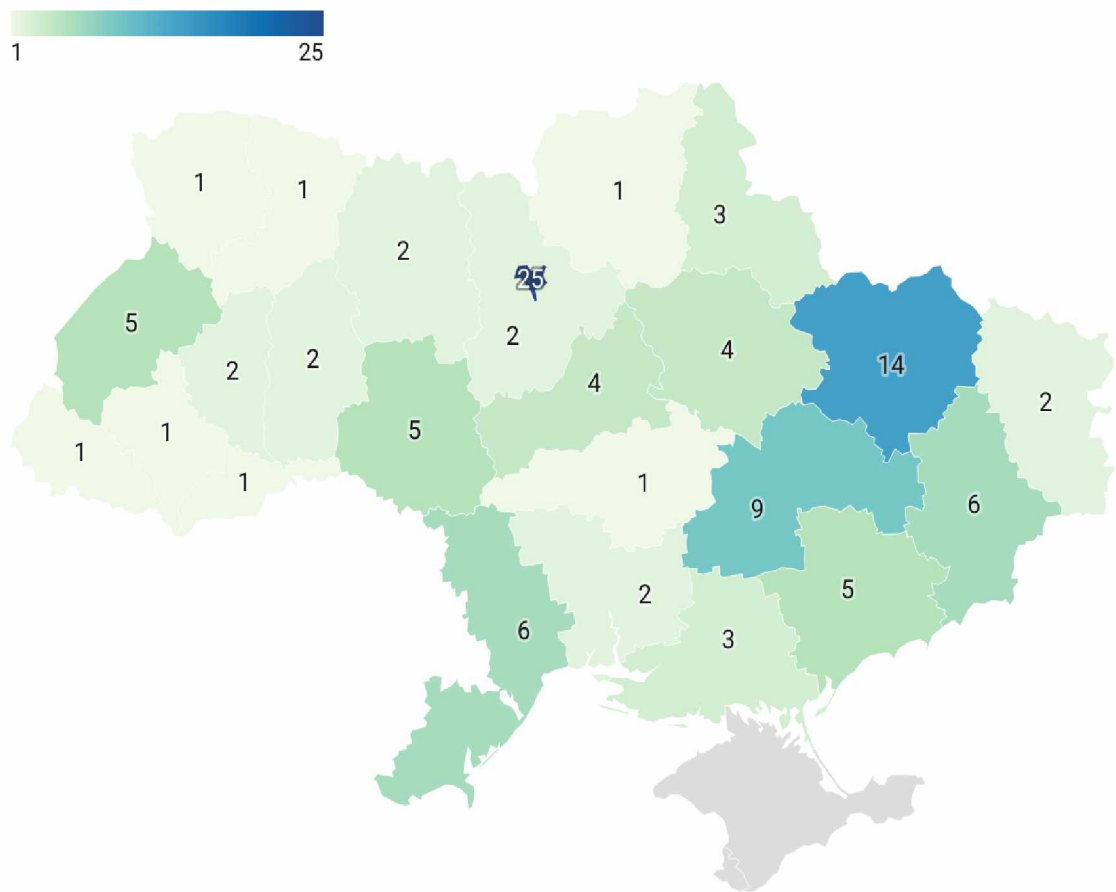


Рис. 2.1. Територіальне розташування закладів вищої освіти, що здійснювали підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” у 2018-2020 роках

Джерело: інформація з Єдиної державної бази з питань освіти (ЄДБО) [51]

Безперечним лідером у підготовці здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” залишається Національна академія державного управління при Президентові України та її регіональні інститути. Для прикладу, у 2020 році було подано до Національної академії та її регіональних інститутів державного управління 1683 заяви від вступників на 1165 планових місць за державним замовленням, безпосередньо до Національної академії – 511 заяв на 350 планових місць. Із зарахованих слухачами Національної академії та її регіональних інститутів державного управління за державним замовленням державними службовцями є 824 особи (70,8%), посадові особи місцевого самоврядування – 147 осіб (12,7 %). 122 особи (14,8 %) обіймають посади категорії “В” в органах державної

влади, 702 особи (85,2 %) – категорії “Б”; 66 осіб (44,9 %) обіймають посади I–IV категорій в органах місцевого самоврядування, а V–VII категорій – 81 (55,1 %) [144].

Таблиця 2.2

**Обсяги на державне замовлення з підготовки магістрів за спеціальністю 281 “Публічне управління і адміністрування” в 2018-2020 роках, осіб**

<i>Державний замовник/рік</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Національне агентство з питань державної служби	1600	1647	1238
Державне управління справами	1165	1165	1165
Міністерство освіти і науки	333	250	100
Міністерство внутрішніх справ	-	25	25
Міністерство оборони	-	5	-
Міністерство фінансів	-	-	15
Всього	3098	3092	2543

Джерело: складено на основі [144]

Якісний склад зарахованих до Національної академії за державним замовленням у 2020 році вступників показано на рис. 2.2.

Понад державне замовлення на договірних засадах до Національної академії та її регіональних інститутів державного управління зараховано 1257 осіб, в тому числі в м. Києві зараховано 444 особи, Дніпропетровському регіональному інституті – 192 особи на заочну, Львівському – 235 осіб, Одеському – 180 осіб, Харківському – 206 осіб [144].

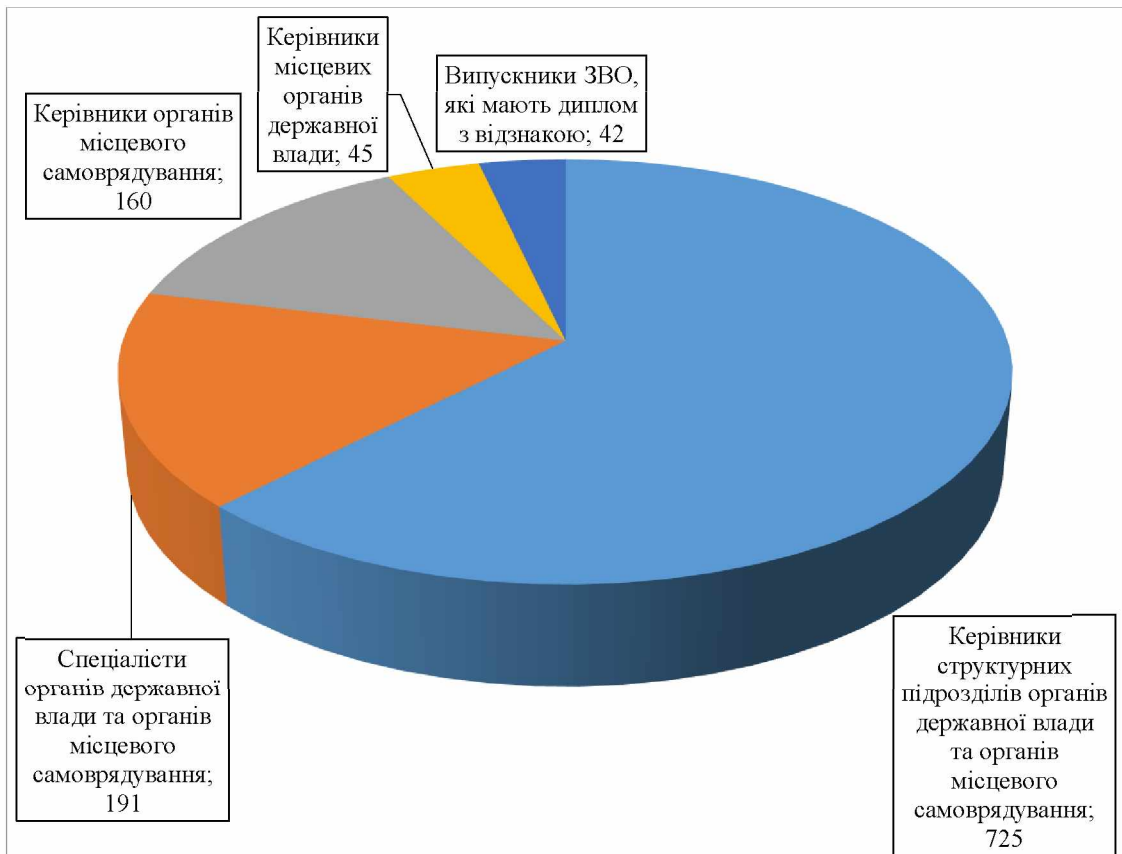


Рис. 2.2. Якісний склад зарахованих до Національної академії за державним замовленням у 2020 році вступників [56]

331 слухач Національної академії та її регіональних інститутів державного управління відповідно до затвердженого розподілу перебував на стажуванні в органах державної влади та органах місцевого самоврядування (табл. 2.3). Терміни стажування слухачів в органах державної влади та органах місцевого самоврядування визначені наказом т.в.о. президента Національної академії “Про стажування слухачів денної форми здобуття вищої освіти Національної академії” від 31 серпня 2020 року № 512-ос , а саме: з 01 до 25 вересня 2020 року.

Слід зупинитися і на питанні підготовки кадрів вищої кваліфікації, які є наступним шаблоном формування професійні компетенції. До аспірантури Національної академії та її регіональних інститутів державного управління у 2020 р. було зараховано 190 здобувачів. З них: 106 осіб – за державним замовленням (49 – НАДУ, 57 – регіональні інститути), 84 особи – на умовах контракту (46 – НАДУ, 38 – регіональні інститути) [144].

**Інформація щодо стажування слухачів денної форми здобуття вищої освіти  
Національної академії державного управління при Президентові України  
та її регіональних інститутів у 2020 році**

Органи влади	Всього місць стажування		Національна академія (м. Київ)		ДРІДУ		ЛРІДУ		ОРІДУ		ХарРІДУ	
	к-сть	%	к-сть	%	к-сть	%	к-сть	%	к-сть	%	к-сть	%
Апарат Офісу Президента України	6	1,8	6	6,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Апарат Верховної Ради України	2	0,6	2	2,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Секретаріат Кабінету Міністрів України	15	4,5	14	14,4	1	1,03	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Міністерства	32	9,7	32	32,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Центральні органи виконавчої влади	8	2,4	8	8,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Територіальні підрозділи центральних органів влади	41	12,4	5	5,2	4	5,4	30	32,2	12	20	2	2,9
Обласні державні адміністрації та Київська міська державна адміністрація	54	16,3	18	18,6	18	24,3	16	17,2	9	15	2	2,9
Районні державні адміністрації	13	3,9	6	6,2	1	1,3	0	0,0	7	12	6	8,8
Міські ради та їх виконавчі органи	66	19,9	5	5,2	11	14,9	33	35,5	23	39	17	25
Обласні, районні ради	21	6,3	0	0,0	20	27	0	0,0	0	0,0	1	1,4
Селищні ради та їх виконавчі органи	19	5,7	0	0,0	8	10,8	6	6,5	8	14	5	7,3
Інші установи, які мають державну службу	54	16,3	0	0,0	11	14,9	8	8,6	0	0,0	35	51,5
Усього місць стажування	331		96		74		93		59		68	
Усього слухачів	331		96		74		93		59		68	

Джерело: [56]

Наказом НАДС від 01.09.2020 р. № 162-20 [108] затверджено обсяги державного замовлення на підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у 2020 р. Виконавцями державного замовлення визначено 28 закладів вищої освіти. Напрями підвищення

кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у вересні-грудні 2020 р. показано в таблиці 2.4. В цілому, понад 44 тис. державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування підвищили кваліфікацію упродовж 2020 р.

Таблиця 2.4

**Напрями підвищення кваліфікації публічних службовців  
у вересні-грудні 2020 р.**

Напрями підвищення кваліфікації	Кількість публічних службовців, які підвищили кваліфікацію, чол.
питання антикорупційної діяльності	6557
питання гендерної рівності	443
питання інформаційної безпеки	1325
питання управління змінами	2596
питання управління фінансами	2533
питання комунікативної взаємодії	2784
питання забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю	453
категорія “Б”	4206
питання дотримання прав людини та протидії дискримінації	727
питання стратегічного управління та планування	1772

Джерело: [144]

Враховуючи необхідність розміщувати державне замовлення щодо підготовки здобувачів вищої освіти спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” з метою провести конкурсний відбір виконавців, є потреба якісно організувати процедуру конкурсу на основі справедливості, неупередженості оцінки пропозицій, об’єктивного розгляду та чесної конкуренції. НАДС було розроблено та затверджено наказом відповідний адміністративний регламент процесу конкурсного відбору виконавців державного замовлення [105], який передбачив визначення основних понять, опис процесу, технологічних карт та ін.

В якості стратегічної цілі процесу конкурсного відбору визначено необхідність забезпечити якісну організацію та проведення конкурсного відбору виконавців державного замовлення НАДС для професійного навчання

службовців органів публічної влади. Результатом зазначеної процедури має стати затвердження обсягів державного замовлення між потенційними виконавцями відбору. Схематичне представлення процесу конкурсного відбору у вигляді блок-схеми (рис. 2.5).

Потреба в ефективній взаємодії елементів державного апарату вимагає координованості та єдиного підходу щодо підготовки державних службовців, на яких покладається реалізація завдань та функцій органів публічної адміністрації або їх забезпечувальна діяльність. Єдиний підхід до забезпечення професійного розвитку державних службовців різних рівнів дозволяє забезпечити успішну діяльність органу публічної адміністрації на основі чіткості, взаємозалежності функціонування наявних елементів, стандартизованого вирішення проблематики на всіх управлінських рівнях. У сукупності погоджені дії у системі публічного управління дозволяють досягти встановленої мети. В разі неоднорідності професійної підготовки державних службовців можливе порушення динамізму, цілісності та ефективності процесу управління [111]. Таким чином, з зазначеного випливає необхідність одночасної організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців на різних щаблях влади.

Стосовно реалізації безпосередньо змістового наповнення навчання, то різні за спрямованістю професійні освітні програми розробляються, затверджуються та реалізуються вищим навчальним закладом самостійно з урахуванням потреби замовника, враховуючи вимоги державних освітніх стандартів до рівня підготовки фахівців з відповідного напрямку. Щодо змісту навчання, то серед дослідників точиться дискусія: вбачається необхідність пристосовувати процес навчання до завдань і функцій конкретного органу публічної адміністрації та умов його роботи [3, с. 107].



Рис. 2.5. Блок-схема процесу проведення конкурсного відбору виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” [105; 106]

Є думка, про доцільність навчання основним, принциповим методам управління в цілому. Навчання передбачає засвоєння затверджених програм і воно має враховувати вимоги специфіки посади державного службовця. А обов'язковість та безперервність навчання законодавчо передбачає підвищення кваліфікації державних службовців не рідше одного разу на п'ять років [94, с. 166].

Нажаль, система проходження державної служби, яка нині існує, не досить тісно пов'язана з можливістю планування кар'єри, оцінюванням якості виконання обов'язків з навчанням державних службовців. Враховуючи зазначене постає потреба створення більш ширших законодавчих можливостей, які стимулювали підвищувати освітній рівень і кваліфікацію на основі певних вигод та переваг. Формувати сучасну систему професійної освіти державних службовців необхідно враховуючи стратегічне бачення процесу та сутності змін, у яких перебуває країна, де ключовими чинниками розглядається особистісні якості, наукові знання, професіоналізм і компетентність фахівців органів публічної влади [139, с. 124]. Змістове наповнення та якість теоретичної та практичної підготовки мають набувати випереджального характеру, враховуючи динамічний характер соціальних змін, проблематику та цілі модернізації системи публічного управління, забезпечення фахівцями органів державної влади та місцевого самоврядування.

Враховуючи існуючий стан у системі професійного розвитку державних службовців, можливо зробити висновок щодо необхідності збільшення можливостей освітніх потужностей на основі програм підвищення кваліфікації державних службовців. Досягти вирішення даної проблеми доцільно наступним шляхом: збільшуючи контингент слухачів на базі навчальних закладів, що мають дозволи на здійснення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; розширюючи мережу закладів вищої освіти, які реалізують програми підвищення кваліфікації державних службовців. Вказані

шляхи потребуватимуть відповідного матеріально-фінансового забезпечення та наявності додаткової кількості фахового (у сфері публічного управління та адміністрування) науково-педагогічного складу. Плануючи такі зміни, необхідно зосередитися на регіональному аспекті можливостей закладів вищої освіти забезпечити можливість збільшення фахівців для роботи у сфері публічної влади. Слід спиратися на необхідність чіткого визначення прав та обов'язків сторін, які забезпечують процеси формування та виконання державного замовлення та гарантій забезпечення викладених в угоді зобов'язань закладу вищої освіти та органів публічної влади. Такий підхід дозволить формувати прозору правову систему закладів вищої освіти, які задіяні в процесі перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в межах державного замовлення.

В цілому, подальше врегулювання процесів, які забезпечують професійний розвиток державних службовців, має успішно реалізувати державну кадрову політику в межах професійного розвитку державних службовців; стимулювати виконавців державного замовлення до якісного виконання договірних умов; посилити правові чинники взаємовідносин замовників і виконавців, взаємну відповідальність сторін; забезпечити дієвість контрольних функцій за процесом фінансових витрат держави на процеси, пов'язані з професійним розвитком державних службовців; посилити відповідальність органів державної влади та місцевого самоврядування за процес та результати професійного розвитку державних службовців [148].

Підсумовуючи дослідження формування та реалізації процесів у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, необхідно визнати, що професійний розвиток державних службовців є ключовим складником модернізації системи публічного управління, що спрямоване на підвищення ефективності виконання функцій держави. Удосконалюючи можливості управлінської системи професійного розвитку державних службовців, необхідно виходити як загальнодержавних потреб, так і потреб на

регіональному та місцевому рівні, галузевих особливостях публічного управління. Це має відображатися і в підходах закладів вищої освіти, яким необхідно підлаштовуватися під динамічні зміни потреб щодо підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців. Розглядаючи процеси підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців як невід’ємний складник розвитку державного службовця, доцільним є можливе організаційне поєднання системи підготовки фахівців спеціальності “Публічне управління та адміністрування” для органів влади з системами кадрових служб публічної адміністрації, що дозволить забезпечити єдність загальної реалізації встановлених завдань.

В подальшому, слід забезпечити рівномірний регіональний розподіл можливостей щодо професійного розвитку державних службовців за рахунок збільшення кількості освітньо-професійних програм за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” у закладах вищої освіти. Враховуючи проведену адміністративно-територіальну реформу та процес децентралізації влади, доцільним є проведення досліджень з визначення навчальних потреб органів місцевого самоврядування. Причому зазначені потреби можуть стосуватися як загальної проблематики державної служби, так і питань, пов’язаних зі сталим функціонуванням громади (розпорядження власністю, використання земельних ресурсів, функціонування житлово-комунального господарства та ін.). В основу майбутнього розвитку системи професійно розвитку державних службовців необхідно закласти подальшу гармонізацію нормативно-правового забезпечення процесу підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців з відповідним європейським законодавством, посилення конкуренції серед виконавців державного замовлення, збільшення відкритості та прозорості процесів, пов’язаних із професійно розвитком на державній службі, подальше впровадження цифрових можливостей організаційно-адміністративного супроводження процесів професійного розвитку державних службовців.

### **2.3. Інституційна складова системи забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні**

Досліджуючи сучасний стан інституційного забезпечення процесу професійного розвитку державних службовців в Україні слід акцентувати увагу на декількох ключових аспектах реалізації ними своїх службових обов'язків та особливостях проходження самої служби. В першу чергу мова йде про безперервність та систематичність професійного розвитку, як елементу одночасно кар'єри на державній службі та посадових обов'язків. В першому випадку професійний розвиток реалізується індивідуальними власними зусиллями конкретного службовця в позаробочий час. В другому - це один із напрямків кар'єрного зростання, а отже елемент забезпечення державної служби з боку держави. Саме в цьому контексті він реалізується за рахунок системи спеціальних інституцій та інстанцій, які створює держава, забезпечив в них відповідний навальний процес чи процес підвищення кваліфікації.

По-друге, професійний розвиток, як безперервний елемент буття особи та формування особистості, має окрім тривалого характеру ще й відповідний специфічний напрямок з акцентами на конкретний вид професійної діяльності якою особа зайнята в певний момент свого життя та планує продовжувати будувати свою професійну кар'єру. Важливо розуміти що в такому випадку "розвиток" уявляється як постійне удосконалення та відповідність знань, навичок і вмінь тим професійним компетентностям, які висуваються об'єктивними умовами й обставинами до конкретного виду діяльності. Тобто мова йде про відповідність професійного рівня державного службовця вимогам до державної служби та до якості її реалізації, що висуваються суспільними запитами та соціально-економічними умовами і потребами розвитку держави в цілому. За таких обставин державний службовець повинен постійно перебувати в

інтелектуальному тону і та набувати компетентності необхідні для вирішення актуальних на конкретний момент часу завдань державного управління.

Отже ми повинні розглядати інституційне забезпечення професійного розвитку державних службовців як елемент державної політики розвитку державної служби для задоволення потреб державного розвитку, що орієнтує нас на необхідність аналізу в межах даного дослідження лише тих інституцій, які створюються, забезпечуються та діяльність яких регулюється державою або частково утримуються за кошти Державного бюджету України. Інституції та навчальні центри, курси, тренінги тощо - тобто сукупність способів та засобів підвищення професійного рівня державними службовцями на їх власний вибір та за їх власний рахунок не може розглядатися як спеціально створена система інституційного забезпечення чи інституційна складова професійного розвитку.

Хибним буде однак і розуміння інституційної складової як сукупності виключно державних навчальних закладів чи центрів підвищення кваліфікації, оскільки досить часто приватний сектор залучається державою для виконання певних завдань забезпечення процесу організації та проходження державної служби, зокрема мова йде про орендні відносини чи відносини щодо надання послуг (в нашому випадку освітньо-методичних) за рахунок державних коштів але засобами суб'єктів приватного права, які мають відповідну кваліфікацію та профіль діяльності.

Перманентний процес професійного розвитку державних службовців має на меті формування стійкого професійного середовища, яке здатне забезпечувати потреби держави у висококваліфікованих та ефективних кадрах. Державний службовець, приймаючи присягу, свідомо стає учасником владно-управлінських процесів, для чого необхідний відповідний рівень професіоналізму. Власне, на думку А. Б. Грищука, “одним із основних принципів державної служби є її провадження на засадах професіоналізму та компетентності, які сьогодні вирізняються недостатнім рівнем і становлять проблему державної служби

України” [28, с. 189-190]. Але сам же дослідник пояснює це тим, що в умовах дії Угоди про асоціацію України та ЄС державне управління в усіх сферах суспільних відносин стає менш жорстким, не зорганізованим і ґрунтується не так на вертикальних зв'язках державних органів, як на горизонтальних зв'язках органів державної влади зі структурами бізнесу та громадянського суспільства. Це ж стосується і сфери професійного розвитку державних службовців де держава позбавлена можливості здійснювати імперативний вплив на інстанційну складову, а тому орієнтується на вимоги та умови ринку і вільної конкуренції. З одного боку така ситуація підвищує якість освітніх послуг, з іншого – позбавляє державу можливості прямого впливу на процес професійного розвитку державних службовців.

Так зване м'яке регулювання інституційного забезпечення професійного розвитку державних службовців знаходить своє пряме відображення в Розпорядженні Кабінету Міністрів України “Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад” від 01.12.2017 р. № 974-р (далі – Концепція). Відповідно до вказаної Концепції розвиток ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання державних службовців є одним із ключових напрямків реалізації державної політики в сфері підготовки професійних та компетентних державних службовців. Це означає, що держава відходить від традиційного забезпечення галузевого навчання виключно в державних начальних закладах або в системі підготовки кадрів державної служби та створює реальні конкурентні умови на засадах транспарентності та визначеності програм підготовки державних службовців.

Як демонструє проведений Н.А. Жиденко в своїх дослідженнях системний аналіз сучасного законодавства в сфері державного управління, інституційне забезпечення професійної підготовки державних службовців виходить із вимоги

ст. 48 Закону України “Про державну службу”, відповідно до якої, для державних службовців створюються необхідні умови для підвищення рівня професійної компетентності через постійне професійне навчання. Це навчання здійснюється за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, які не заборонені законодавством [52, с. 73-82]. Однак, в сучасних умовах реформування державної служби забезпечення доступу державних службовців та службовців місцевого самоврядування передбачає розширення спектра освітніх послуг у сфері професійного навчання передбачає збільшення різноманітності доступних програм та послуг, що надаються, для забезпечення більш широкого спектра потреб службовців і це включає в себе підготовку на різних рівнях, спеціалізацію в різних галузях або фахових напрямках, а також підвищення кваліфікації для різних категорій службовців.

Новий механізм фінансування системи професійного навчання державних службовців може включати в себе ефективний розподіл фінансових ресурсів залежно від результатів та якості навчання. Такий підхід сприяє підтримці вищої якості навчання та підтримці найкращих практик у сфері професійного навчання.

Реалізація даної Концепції цілком узгоджується та здійснюється відповідно до Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020”, в якій передбачалось реформування системи державної служби шляхом створення нової парадигми – професійного забезпечення конкретних посад державної служби фахівцями у відповідній галузі державного управління та регулювання суспільних відносин та створення умов для підготовки кадрів середньої ланки службовців [132]. Для реалізації Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020”, на підставі Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р було створено служби з управління персоналом у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами з координацією діяльності Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС). Саме запровадження таких служб і їх координація із

НАДС дали змогу зрештою створити інтегровану систему управління державною службою та реформувати систему професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [38]. Протягом доволі нетривалого періоду з 2018 по 2021 роки вдалося суттєво посилити “інституційну спроможність шляхом створення Генерального департаменту Управління персоналом на державній службі та Генерального департаменту професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування” [155].

Реалізація державної політики в сфері підготовки державних службовців силами вказаних вище структурних одиниць НАДС продемонструвала надзвичайну ефективність завдяки розширенню можливостей для підвищення їх кваліфікації, галузевої спеціалізації завдяки запровадженню спеціальних інтегрованих програм на базі відповідних галузевих освітніх закладів III-IV рівнів акредитації та зі статусом “національний”.

Зокрема одним із найбільших досягнень слід вважати створення Наказом НАДС від 21.02.2019 №29-19 Української школи урядування (далі – УШУ), яка серед іншого покликана реалізувати наступні завдання професійного розвитку державних службовців:

- забезпечити умови для підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців;
- провадити освітню діяльність з метою підвищення кваліфікації публічних службовців;
- впроваджувати єдині підходи до змісту, форм та методів підвищення кваліфікації публічних службовців [84].

Така активна діяльність НАДС є тим імпульсом, який на думку М. І. Карпа давно потребувала система підготовки державних службовців в умовах існування Національної академії державного управління при Президентіві України (далі – НАДУ). Але на думку дослідниці, яка критично ставилася до практичної

реалізації місії найбільш авторитетного навчального закладу для підготовки державних службовців та службовців місцевого самоврядування, НАДУ вичерпало свій ресурс та потребувало реформування [64]. Навчальний заклад виконував провідну роль в розвитку науки державного управління, але все частіше в умовах відсутності конкуренції, запроваджуючи фактичну монополію на підготовку державних службовців втрачається необхідна інноваційність системи підготовки та проривність знань і наукового підходу до державного управління.

У контексті цитованого висловлення Ю. С. Потьмкіної виділяється роль та значення Національної академії державного управління при Президентові України (НАДУ) як центру, що спеціалізується на прикладних наукових дослідженнях у галузі державної кадрової політики, державного управління та місцевого самоврядування і цей центр відзначається своєю експертною, інформаційно-аналітичною, та науково-методичною діяльністю, а також наданням консультацій з питань теорії та практики державного управління і місцевого самоврядування. Крім того, НАДУ також відповідає за науково-методичне забезпечення процесу оцінювання професійної компетентності публічних службовців [95, с. 72-73].

У зазначеному висловленні акцентується важлива роль Національної академії державного управління при Президентові України (НАДУ) у системі навчання державних службовців. Протягом тривалого періоду, НАДУ займала центральне положення і відігравала провідну роль в структурі навчальних закладів, які спеціалізуються на підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Таким чином, НАДУ була визнана як важливий освітній інститут, що спеціалізується на навчанні кадрів для державної служби, забезпечуючи їхню професійну підготовку та підвищення кваліфікації для ефективного виконання службових обов'язків.

Однак, Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.02.2021 р. № 147-р “Деякі питання реорганізації закладів освіти” відбулася структурна реформа інституційної складової системи забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні. Так, НАДУ було приєднано до Київського національного університету імені Тараса Шевченка на базі якого створено Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (далі – ННІ публічного управління). Регіональні ж інститути НАДУ, яких загалом було чотири приєднані відповідно до:

- Дніпропетровський – до Національного технічного університету “Дніпровська політехніка”;
- Одеський – до Державного університету “Одеська політехніка”;
- Харківський – до Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;
- Львівський – до Національного університету “Львівська політехніка” [37].

Отже, фактично ННІ публічного управління є правонаступником НАДУ, але без відповідного прямого зв'язку підпорядкування із своїми колишніми регіональними інститутами. Ми підтримуємо думку О.Г. Пухкала стосовно того, що “об'єднання потенціалів академії і університету дасть в перспективі синергетичний ефект і відчутні якісні зміни в системі професійного навчання публічних службовців. Саме ННІ публічного управління має взяти на себе місію науково-методичного забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів, громадських діячів, підприємців і всіх тих громадян, які відчують в собі покликання служити державі, людям і суспільству” [140, с. 39-43]. З одного боку така позиція дослідника є слушною та заслуговує на увагу, але з іншої – необхідно

усвідомлювати, що більшість країн світу мають спеціалізовані навчальні заклади системи підготовки державних службовців.

Зокрема є незрозумілим на сьогодні яким чином можуть бути збережені ті зв'язки та системи подвійних освітніх програм, які розвивалися на базі НАДУ та її регіональних інститутів. Також незрозумілим є яким чином та який навчальний заклад виконуватиме функції Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ. Тривалий час на базі цього Інституту відбувалося запровадження європейських технологій професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, а сама система підготовки кадрів ґрунтувалася на вивченні кращих європейських практик та участі в реалізації міжнародних проектів: Twinning “Підтримка розвитку державної служби в Україні”, TEMPUS “Освіта для лідерства, інтелектуального потенціалу та заохочення таланту”, Швейцарсько-українського проекту “Розвиток громадянських компетентностей в Україні”, Програми Ради Європи “Посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в Україні” щодо “Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи”, “Українсько-шведське співробітництво у сфері врегулювання трудових конфліктів” за участю експертів Трудового суду та Національної служби посередництва Швеції, співпраці з Офісом зв'язку НАТО в Україні. Сама ж НАДУ та зокрема Харківський регіональний інститут запровадили програми подвійних дипломів із: Європейською школою управління (EAS) (м. Брюссель, Бельгія), Національною школою управління Французької Республіки (ENA) (Париж, Страсбург), Національною школою державного управління (KSAP) Республіки Польща.

Проблеми підготовки державних службовців є об'єктивними, але як зазначають Ю. В. Ковбасюк, А. І. Семенченко, Ю. П. Сурмін їх вирішення не повинно лежати в площині реформування інституційної складової системи професійної підготовки державних службовців, а в площині якісного наповнення

освітніх програм та трансформації науково-методичних стандартів підготовки й підвищення кваліфікації відповідних службовців. “Максимальне наближення рівня професійної компетентності слухачів до профілів професійної компетентності посад державних службовців, формування спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов’язків в умовах реалізації реформ та курсу на інтеграцію в європейський простір” – все це на думку дослідників повинно було забезпечуватися спеціальними державними програмами галузевої орієнтації та підготовки державних службовців конкретної сфери управління [66, с. 60-68]. На сьогодні ж ми маємо унікальну ситуацію: відбувається зрощення інституційної складової системи забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні із класичними навчальними закладами, а отже із класичними науково-методичними підходами до формування професійного рівня та здобуття відповідного рівня компетентностей. Така система на базі ННІ публічного управління прямо підпорядковується Міністерству освіти і науки України (далі – МОН України), в той час як реформування самої системи державної служби продемонструвало необхідність спеціалізації та профілізації як освітніх програм, так програм підвищення кваліфікації державних службовців, власне для чого і створювалося УШУ під підпорядкуванням НАДС.

Все це, на наш погляд, значно ускладнюватиме вже існуючу проблему неефективності визначення реальних потреб публічних службовців у професійному навчанні та професійному розвитку, особливо в контексті їх взаємодії з інститутами громадянського суспільства. УШУ не має необхідного історичного досвіду відповіді на питання: які компетентності мають здобути публічні службовці конкретної галузі державного управління? Натомість ННІ публічного управління, навіть враховуючи збереження наукового потенціалу та професорсько-викладацького складу при підпорядкуванні МОН України будуть “відірвані” від проблематики державної служби, оскільки застосовуватимуть

стандарти класичної освіти. Це створить ризики упущення глобальних трендів в системі освіти та професійного розвитку державних службовців та нездатність відповідати сучасним запитам суспільства. До того ж не зрозуміло яким чином ННІ публічного управління забезпечить мотивацію до навчання, його практичну спрямованість, належні умови для стажування публічних службовців, для їх самоосвіти та професійного розвитку протягом всього життя, перебуваючи не в якості пріоритетного напрямку розвитку КНУ ім. Тараса Шевченка, а лише в якості однієї із галузевих гілок розвитку освітніх програм університету.

Отже, ми вбачаємо одну із ключових проблем сучасного стану розвитку інституційної складової системи професійної підготовки державних службовців в необхідності налагодження не просто діалогу, а прямого стійкого зв'язку між НАДС, УШУ та ННІ публічного управління, а також із всіма колишніми регіональними структурами НАДУ, які були інтегровані у ВНЗ зазначені вище. Зрозумілим є те, що в такий спосіб – реорганізуючи систему закладів НАДУ шляхом їх приєднання до інших ВНЗ – держава намагається оптимізувати витрати на фактичне забезпечення освітнього процесу відповідними навчальними базами та методичним матеріалом. Однак оптимізація не повинна створювати проблему деградації системи підготовки державних службовців, оскільки створення УШУ як раз таки потребувало джерел фінансування нової початкової бази та методичного забезпечення, яке створювалося фактично “з нуля”, без запозичення досвіду НАДУ та її викладацьких кадрів.

Тобто виникає ситуація, коли інституційна складова створена на вимогу сучасних стандартів підготовки публічних службовців, а її змістовне наповнення не відповідатиме реальним запитам та потребам держави. З одного боку вирішення даної проблеми ми знаходимо в роботах Г.П. Заворітної, яка звертає увагу на те, що всі здобутки НАДУ повинні трансформуватися в навчально-методичні комплекси та програми співпраці, які діятимуть на базі Центру адаптації законодавства до стандартів Європейського Союзу, що діє при НАДС.

Одним із ключових його завдань є “посилення інституційних реформ у державному секторі, насамперед адміністративної реформи державної служби та реформи управління персоналом у державному секторі через адаптацію інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу. Ключова роль у цьому процесі належить співпраці у рамках міжнародної технічної допомоги, зокрема, інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEХ, а також програм SIGMA” [54, с. 23-25]. Тобто на думку дослідниці НАДС повинно перебрати на себе не лише функцію замовника підготовки та перепідготовки, підвищення кваліфікації державних службовців, але і стати центром акумуляції наукових досліджень в галузі державного управління. Ми погоджуємося із такою позицією тим більше, що саме НАДС повинно визначатиме той обсяг компетентностей, який висувається в якості професійних вимог до кандидата на конкретну посаду в системі публічної служби.

Таким чином, ми можемо констатувати, що центральне місце в інституційній складовій системи професійного розвитку державних службовців посідають:

- Українська школа управління;
- ННІ публічного управління;
- відповідні інститути публічного управління створені на базі регіональних інститутів НАДУ та приєднані до складу Національного технічного університету “Дніпровська політехніка”; Державного університету “Одеська політехніка”; Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна; Національного університету “Львівська політехніка”.

Що стосується інституційних зав’язків, то їх доволі важко визначити однозначно, оскільки всі перелічені вище навчальні заклади функціонують в такому вигляді та такій конфігурації лише з початку 2021/2022 навчального року. На перший погляд, всі вони рівнозначні між собою в забезпеченні потреб

підвищення кваліфікації та підготовки кадрів системи державної служби відповідно до регіональних потреб. Однак положення УШУ є домінуючим, оскільки на базі саме цього навчального закладу відбувається підготовка керівних кадрів найвищого рівня системи державного управління, про що зокрема свідчить розміщене державне замовлення поточного навчального року. Але при цьому ми відмічаємо відсутність прямого підпорядкування між всіма переліченими вище навчальними закладами та структурними підрозділами класичних ВНЗ. Беззаперечно ННІ публічного управління намагатиметься зберегти провідне місце в системі науково-методичного забезпечення державного управління, системи підготовки державних службовців, залишаючись провідним центром акумуляції наукового потенціалу в галузі знань “Державне управління та місцеве самоврядування”. Хоча, на нашу думку, ми вбачаємо реальні ризики нівелювання наукових здобутків даного наукового напрямку після ліквідації НАДУ. Враховуючи ту обставину, що на сьогодні викладацький склад УШУ не має жодного викладача чи тренера із науковим ступенем кандидат чи доктор наук державного управління, складно говорити про розвиток науково-дослідницького потенціалу закладу.

В більшій мірі слід відмітити роль УШУ як центру підвищення кваліфікації публічних службовців та набуття ними спеціальних компетентностей в сфері державного управління та місцевого самоврядування, які є відповіддю на зростання суспільних запитів до державного регулювання суспільних процесів.

Натомість, на сьогодні одним із основних завдань новоствореного ННІ публічного управління є збереження освітнього та наукового потенціалу, досвіду НАДУ, провадження освітньої, наукової діяльності. При організації навчального процесу до уваги потрібно брати ті чинники, які формують запити до нового покоління державних службовців. Тому логічним та доцільним вбачається, що ННІ публічного управління повинно підтримувати зв'язки та контакти в сфері науково-методичного забезпечення освітніх процесів та заходів з підвищення

кваліфікації державних службовців, які здійснюються у перелічених вище ВНЗ до яких приєднані регіональні інститути НАДУ. Цілком природним є і те, що після приєднання відбувається збереження викладацького складу регіональних інститутів НАДУ, оскільки процес підготовки та професійного розвитку державних службовців і службовців місцевого самоврядування є доволі специфічним, а тому не може забезпечуватися виключно викладачами класичних дисциплін.

У даному висловленні наголошується на існуванні системи начальних закладів та центрів підготовки державних службовців, які спеціалізуються на підвищенні кваліфікації та підготовці професіоналів для державної служби. Також зазначається успішний приклад співпраці між Національною академією державного управління та Державною податковою службою, яка призвела до створення Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів органів державної податкової служби. Пізніше цей центр трансформували у Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (ВЦПК), який став закладом післядипломної освіти, підконтрольним Національній академії державного управління. ВЦПК відіграє важливу роль у задоволенні потреби суспільства в кваліфікованих державних службовцях та посадових особах місцевого самоврядування, а також забезпечує підвищення їхньої кваліфікації, актуалізацію змісту навчання і надання консультаційних послуг з питань підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [113]. Окрім ВЦПК Постановою Кабінету Міністрів України від 27.09.2016 № 674 визначено, що виконання державного замовлення НАДС на підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування здійснювалось закладами освіти, що перебувають у сфері управління НАДС, Міністерства соціальної політики, Міністерства екології та природних ресурсів, Міністерства юстиції, Державної служби фінансового моніторингу, Державного

управління справами та Національної академії педагогічних наук, поза конкурсом [40] (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

**Перелік закладів освіти, що здійснюють підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за галузевим спрямуванням**

<i>Назва закладу освіт</i>	<i>Сфера управління</i>	<i>Суб'єкти професійного розвитку</i>
Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів	Державне управління справами	державні службовці, посади яких належать до I-IV групи оплати праці, і посадові особи місцевого самоврядування I-IV категорії посад в органах місцевого самоврядування
Центр підвищення кваліфікації працівників сфери управління Міністерства праці та соціальної політики України	Міністерство праці та соціальної політики України	державні службовці сфери підпорядкування Міністерства праці та соціальної політики України, працівники підприємств, установ та організацій віднесених до відання міністерства
Державний заклад “Державна екологічна академія післядипломної освіти та управління “	Міністерство екології та природних ресурсів України	державні службовці і посадові особи місцевого самоврядування в сфері екологічного управління
Інститут права та післядипломної освіти Міністерства юстиції України	Міністерство юстиції України	працівники органів юстиції, юридичних служб міністерств, інших центральних органів виконавчої влади з правових питань
Державний заклад післядипломної освіти “Академія фінансового моніторингу”	Державна служба фінансового моніторингу України	державні службовці органів сфери управління Державної служби фінансового моніторингу України
Державний вищий навчальний заклад “Університет менеджменту освіти”	Національна академія педагогічних наук України	державні службовці і посадові особи місцевого самоврядування в сфері освіти
ВЦПК	НАДС	державні службовці і посадові особи місцевого самоврядування

Таким чином, з наведеного вище переліку лише ВЦПК здійснює підготовку, підвищення кваліфікації та забезпечує інші форми професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування безвідносно до їх галузевого спрямування та профілізації службових обов'язків. На думку К. Ващенко така загальність та всеосяжність сфери відповідальності ВЦПК підвищує значимість цього навчального центру в інституційній складовій системи професійного розвитку державних службовців загалом. Але разом з тим і створює певні проблеми утилітарності підходів до підготовки державних службовців [9]. На нашу ж думку, існування ВЦПК під патронатом УШУ та підпорядкуванням НАДС забезпечує як раз такий рівень конкретності в сфері професійного розвитку державних службовців, про який зазначалося і в Стратегії сталого розвитку України до 2020 року і в Концепції.

Таким чином, ми констатуємо відсутність системності інституційного забезпечення професійного розвитку державних службовців після ліквідації НАДУ. Доволі стійка система, яка складалася із НАДУ її регіональних інститутів та спеціалізованих інститутів всередині самої академії на сьогодні втрачена. Створення УШК не забезпечує комплексний підхід до виконання завдань професійного розвитку державних службовців, але при цьому відмічаємо наявність, що правда доки не реалізованого в повному обсязі, трансформованого підходу до визначення вимог та стандартів підготовки професіоналів державної і служби. УШУ забезпечує той елемент, який не був притаманний НАДУ – гнучкість реагування на необхідність зміни набору компетентностей державних службовців, яких готують для конкретних посад. Однак, щодо інституційного забезпечення то слід констатувати наявність двох основних підсистем: центральної та галузевої. Першу підсистему формують УШУ та ННІ публічного управління разом із структурними підрозділами Національного технічного університету “Дніпровська політехніка”; Державного університету “Одеська політехніка”; Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

Національного університету “Львівська політехніка” які утворенні шляхом приєднання до них регіональних інститутів НАДУ. Другу - галузеву підсистему - формують навчальні заклади підпорядковані відповідним міністерствам та відомствам, які забезпечують потреби галузевого спрямування та реалізації державного управління в конкретній сфері суспільних відносин, що характеризується наділення державних службовців спеціальними, застосовуваними лише в даній сфері компетентностями.

Таким чином, відбувається фактичне дублювання систем професійного розвитку державних службовців, що на сьогодні не відповідає потребам оптимізації витрат на систему їх підготовки. Новітні підходи, які реалізує та забезпечує УШУ позбавлені глибоко наукового підґрунтя та доктринального обґрунтування і формують лише ті рівні компетентностей державного службовця, які відповідають суспільним запитам та найбільш нагальним потребам реалізації державного управління. Натомість ННІ публічного управління та відповідні галузеві навчальні заклади формують доктринальний вимір науки державного управління та здійснюють професійний розміток державних службовців у відповідності із спеціальними потребами державного управління конкретної галузі, що відповідає вимогам спеціалізації та диференціації компетентностей державних службовців, створюючи необхідний прошарок професіоналів державної служби.

Таким чином, нами пропонується наступне структурне зображення інституційної складової системи забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні (рис. 2.6.).

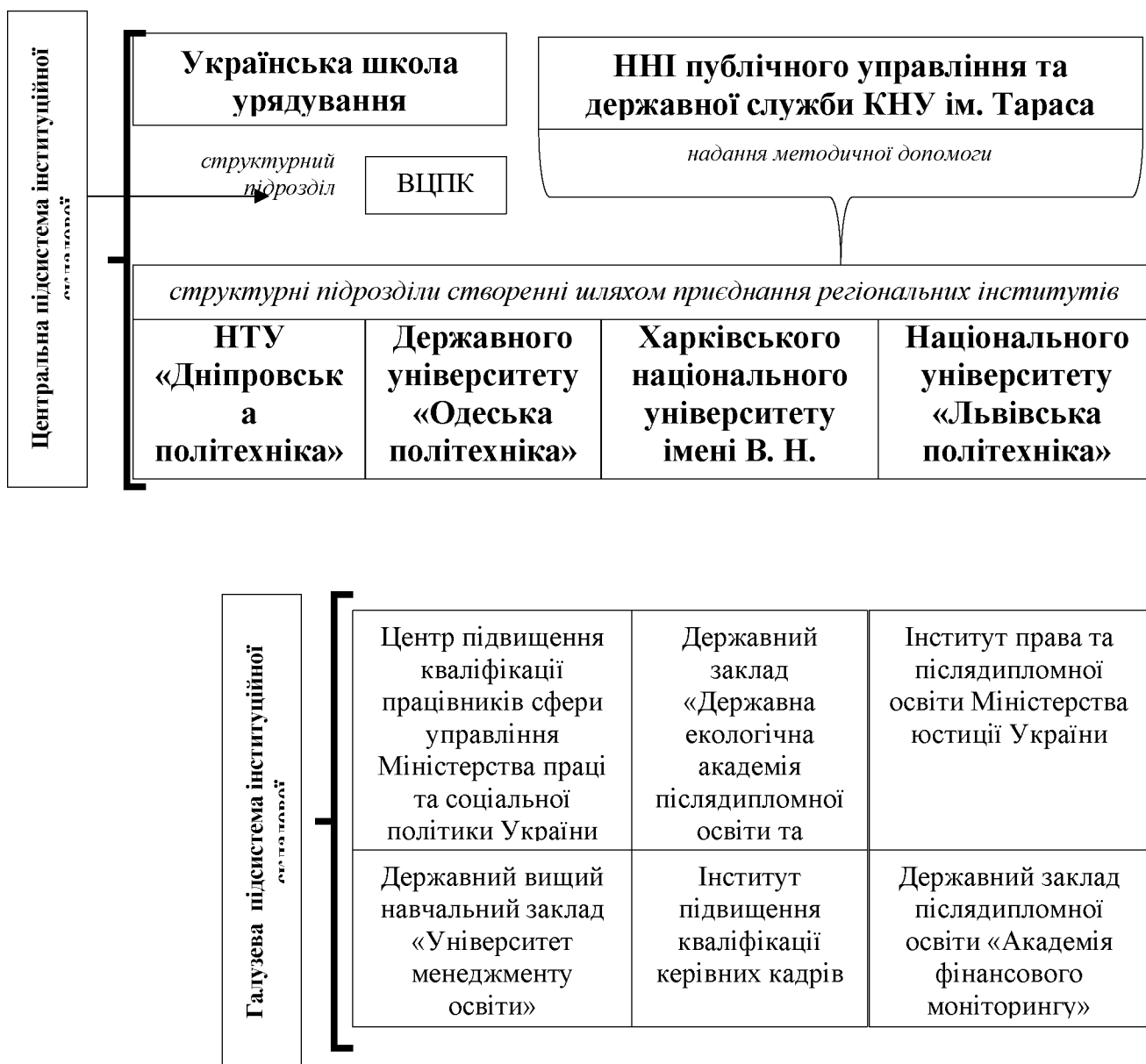


Рис. 2.6. Інституційна складова системи забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні

Підходячи критично до аналізу викладеного на рис. 2.6 слід звернути увагу на те, що нами свідомо не відображено зв'язків між двома підсистемами інституційного забезпечення професійного розвитку державних службовців. Мова не про те, що ці дві підсистеми функціонують паралельно, оскільки вище нами вже акцентовано увагу на тій обставині, що вони виконують різні цілі в

сфері підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, але про відсутність навіть адаптивного зв'язку між ними. Це суттєво знижує загальну ефективність професійного розвитку державних службовців оскільки за таких умов відсутні єдині критерії та індикатори підготовки кадрів, а отже і формування необхідного рівня компетентностей у конкретного державного службовця, який протягом своєї кар'єри на державній службі змінює декілька сфер діяльності переходячи із системи одного міністерства до іншого. Така інституційна складова існує на сьогодні і вона є новою реальністю після ліквідації системи підготовки кадрів в структурі НАДУ.

Ми не говоримо про необхідність повернення НАДУ, аде наголошуємо на необхідності формування системної політики держави в сфері підготовки державних службовців. Така системність частково забезпечується під час формування державного замовлення та регулювання ринку надання відповідних освітніх послуг, що здійснюється НАДС. Але необхідним є забезпечення єдиних підходів не лише до класичного навчання, як це відбувається шляхом запровадження єдиних стандартів освіти за напрямком “Державна служба” та “Державне управління” в ННІ публічного управління, але і до такого формату, який пропонується в УШУ. Тренінги, семінари та круглі столи які проводяться тренерами та викладачами УШУ повинні формувати відповідні навички та відповідний рівень компетентностей, які являють собою суспільний запит та реакцію соціуму на потребу в тих чи інших послугах публічного адміністрування. Державні службовці здобуваючи класичну освіту повинні вчасно та швидко адаптуватися до зміни умов зовнішнього середовища державного регулювання в конкретній галузі додаючи до своїх знань та навичок нові технології реалізації державного управління суспільними процесами.

В розрізі галузевої спеціалізації це забезпечується у відповідних начальних закладах винесених нами у галузеву підсистему. Зв'язок її із підсистемою центральною повинен забезпечуватися окрім державного замовлення та

контролю за стандартами освітніх послуг з боку НАДС ще і єдиним навчально-методичним супроводом. За умови існування НАДУ такий супровід здійснювався в межах єдиної системи наукових шкіл, що зароджувалися в різних регіональних інститутах. Наразі таке забезпечення повинно відбуватися, на нашу думку, шляхом синергетичного поєднання наукового базису ННІ публічного управління та функціональних можливостей ВЦПК, який діє у складі УШУ, а відтак в повній мірі здатен забезпечити інтеграцію доктрини науки державного управління в практику освітньої діяльності школи.

Треба також наголосити і на тому, що інституційна складова системи професійного розвитку державних службовців в сучасному вигляді існує лише з липня 2021 року, а топу можна і необхідно констатувати той факт, що протягом першого навчального року розкриватимуться потенційно нові недоліки або навпаки демонструватиметься максимальна ефективність саме такого підходу обраного НАДС. Аде вже зараз слід зауважити на необхідності підпорядкувати всі галузеві навчальні заклади в частині методичного забезпечення ННІ публічного управління та створити таким чином нові функціональні горизонтальні зв'язки в інституційному забезпечення системи професійного розвитку державних службовців. Це значно підвищить якість наданих освітніх послуг не зменшуючи при цьому галузеву спеціалізацію обсягу компетентностей набутих державними службовцями відповідного напрямку.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз сучасного стану забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні продемонстрував необхідність зробити наступні висновки:

1. Аналіз нормативно-правового забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні розкрив низку системних недоліків. Зокрема,

основний масив нормативно-правових актів, яким регулюється професійний розвиток є Постанови Кабінету Міністрів України, а також положення Закону України “Про державну службу”. Натомість, регулятивна функція НАДС, як центрального органу в системі забезпечення державної служби, зводиться лише до встановлення критеріїв та вимог до окремих процедур та ситуативне управління. На сьогодні важливим є розробка комплексного законодавчого забезпечення процесу проходження державної служби де НАДС повинна взяти на себе функцію не лиш драйвера нормативного забезпечення, але й органу, здатного ефективно адаптуватися до змін потреб державної служби за рахунок своїх регуляторних актів. Необхідним залишається розширення участі державних службовців у програмах міжнародного обміну в межах проходження навчання чи підвищення кваліфікації, посилення комунікаційних заходів та співпраці із закордонними партнерськими закладами вищої освіти, що здійснюють навчання фахівців у сфері публічного управління.

2. Посилення інституту державної служби за рахунок професійної підготовки державних службовців відображає основні тенденції, що доводять важливість навчання протягом життя, самоосвіти, формування необхідних компетенцій, особливо у кадровій системі публічного управління. Підходи, спрямовані на зміни в концепції державної служби, переходу на еволюційно вищий рівень, нарощування кадрового потенціалу ґрунтуються на рівні розвитку системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Безперечним лідером у підготовці здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” тривалий час була Національна академія державного управління при Президентові України та її регіональні інститути. Однак, система проходження державної служби, яка нині існує, не досить тісно пов’язана з можливістю планування кар’єри, оцінюванням якості виконання обов’язків з навчанням державних службовців. В подальшому, слід забезпечити рівномірний

регіональний розподіл можливостей щодо професійного розвитку державних службовців за рахунок збільшення кількості освітньо-професійних програм за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” у закладах вищої освіти. Враховуючи проведену адміністративно-територіальну реформу та процес децентралізації влади, доцільним є проведення досліджень з визначення навчальних потреб органів місцевого самоврядування.

3. Аналіз інституційної складової системи забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні продемонстрував певні недоліки після того, як Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.02.2021 р. № 147-р “Деякі питання реорганізації закладів освіти” відбулася структурна реформа інституційної складової системи забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні. Так, НАДУ було приєднано до Київського національного університету імені Тараса Шевченка на базі якого створено ННІ публічного управління. Регіональні ж інститути НАДУ, яких загалом було чотири приєднані відповідно до регіональних навчальних закладів. Центральне місце в інституційній складовій системи професійного розвитку державних службовців посідають: Українська школа управління; ННІ публічного управління; – відповідні інститути публічного управління створені на базі регіональних інститутів НАДУ та приєднані до складу Національного технічного університету “Дніпровська політехніка”; Державного університету “Одеська політехніка”; Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна; Національного університету “Львівська політехніка”. Виявлено відсутність системності інституційного забезпечення професійного розвитку державних службовців після ліквідації НАДУ. Доволі стійка система, яка складалася із НАДУ її регіональних інститутів та спеціалізованих інститутів всередині самої академії на сьогодні втрачена. Створення УШК не забезпечує комплексний підхід до виконання завдань професійного розвитку державних службовців, але при цьому відмічаємо наявність, що правда доки не реалізованого в повному обсязі,

трансформованого підходу до визначення вимог та стандартів підготовки професіоналів державної і служби. УШУ забезпечує той елемент, який не був притаманний НАДУ – гнучкість реагування на необхідність зміни набору компетентностей державних службовців, яких готують для конкретних посад. Відбувається фактичне дублювання систем професійного розвитку державних службовців, що на сьогодні не відповідає потребам оптимізації витрат на систему їх підготовки. Новітні підходи, які реалізує та забезпечує УШУ позбавлені глибоко наукового підґрунтя та доктринального обґрунтування і формують лише ті рівні компетентностей державного службовця, які відповідають суспільним запитам та найбільш нагальним потребам реалізації державного управління. Натомість ННІ публічного управління та відповідні галузеві навчальні заклади формують доктринальний вимір науки державного управління та здійснюють професійний розміток державних службовців у відповідності із спеціальними потребами державного управління конкретної галузі, що відповідає вимогам спеціалізації та диференціації компетентностей державних службовців, створюючи необхідний прошарок професіоналів державної служби.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

#### 3.1. Побудова системи професійного розвитку державних службовців в Україні на засадах проектного менеджменту

Система професійного розвитку державних службовців ставить на меті формування висококваліфікованого кадрового забезпечення державної служби в залежності від потреб суспільного розвитку, соціально-економічних умов в конкретній сфері державного управління та стану об'єкту управління. Це визначає необхідність формування доволі гнучкої системи спеціальних компетентностей разом із базовими знаннями та управлінськими навичками державних службовців. Переміщення, переведення чи заміщення в системі державної служби відбувається за необхідності підсилити ті чи інші сфери державного регулювання професійними кадрами або кадрами, які більш підходять до вирішення конкретних завдань. Іншими словами це відповідає умовами та зовнішньому виразу системи управління проектами, коли державна служба створює передумови для забезпечення реалізації конкретного управлінського проекту, вирішення кризової ситуації. Це обумовлює необхідність постійного розвитку системи підбору кадрів, навчання, підвищення кваліфікації тощо – всього того, що об'єднується в поняття кадрове забезпечення.

Але такі процеси вимагають великих ресурсних витрат, значно більших у порівнянні із витратами, якими покривається створення системи професійного розвитку державних службовців на принципах проектного менеджменту, оскільки в такому випадку зростає значення індивідуалізації посадовця, включення його в процес професійного розвитку в контексті його власних очікувань від проходження державної служби.

Проектний менеджмент здатен перетворити систему “управління” професійним розвитком, в якій домінують імперативні елементи прямого втручання з боку держави, на власне систему професійного розвитку, яка буде самодостатньою оскільки розвиватиметься за ініціативи, в міру прагнень та особистісних якостей самого державного службовця. Для держави це означитиме акцент на інституційному, організаційному, інформаційно-методичному та ресурсному забезпеченні такої системи. Наповнення такої системи професійного розвитку відбуватиметься виходячи із морально-етичних та професійних особливостей конкретного службовця, який потрапляє до цієї системи після вступу на державну службу вперше, а не стає її кінцевим продуктом.

Таким чином, держава значно скорочує ресурсні витрати та довжину мережи управлінських комунікацій, що суттєво підвищує якість змістовного наповнення такої системи професійного розвитку, робить її більш утилітарною для потреб державного управління. При цьому проектний менеджмент виступає тим необхідним умовно кажучи “інтерфейсом” такої системи, оскільки він включає в себе низку принципів та прийомів, які здатні оптимізувати та раціоналізувати той інструментарій, який використовується державою під час професійного розвитку державних службовців.

Мова йде перш за все про контури та критерії реалізації самої державно-управлінської діяльності з організації професійного розвитку, а також про ті імперативи або критерії поведінки державних службовців, які дають чітке уявлення про те чи здані або чи необхідний їм професійний розвиток, чи до якого граничного етапу такого розвитку можуть дійти конкретні державні службовці. Проектний підхід у даному випадку вимагає від управлінської ланки розуміння реального стану кадрового забезпечення державної служби та власне самої якості таких кадрів, їх професійного рівня тощо.

Це розкривається вже через перший принцип проектного менеджменту, який може бути застосований і повинен реалізовуватися через систему вимог

професійного розвитку державних службовців – принцип конкурентоспроможності.

Система професійного розвитку державних службовців, яка пропонується державою має бути конкурентоспроможною для забезпечення можливості ефективного використання наявних трудових ресурсів при реалізації власне державно-управлінського впливу. Це принцип означає, що держава повинна створювати таку послідовність процедур проходження професійного розвитку, які в кінцевому результаті дозволять сформувати нову якість навичок, компетентностей, знань державних службовців для реалізації навіть тих задач державного управління, які з'являються внаслідок форс-мажорних обставин. Так, наприклад, держава повинна формувати кадри для органів державної влади підготовлених для реагування на будь-які відхилення від нормального стану розвитку суспільно-політичних процесів. Це досягається через наділення державних службовців навичками антикризового управління, мілітарі менеджменту тощо. І саме в цьому – в здатності систем професійного розвитку кадрів державної служби забезпечити високу індивідуальну професійну якість виконання державними службовцями покладених на них завдань – проявляються конкурентні переваги державного управління в цій сфері.

Ми довели в попередніх розділах, що сучасна система державного управління професійним розвитком повинна бути гнучкою та орієнтуватися не лише на потреби самої державної служби, але і на морально-психологічні особливості та рівень професійної підготовки самих державних службовців. Саме тому принцип конкурентоспроможності системи професійного розвитку розкривається через проведення всебічних аналізів та моніторингу рівня професійних якостей державних службовців. Це робиться для того, щоб визначити потенційну здатність того чи іншого службовця за певних умов та обставин виконувати нові для нього завдання з регулювання суспільних відносин.

Принцип конкурентоспроможності найкраще розкриватиметься через застосування в системі професійного розвитку державних службовців таких методів управління як SPACE та PESTLE аналізи. Так, перший, повинен визначати стратегічні переваги конкретного органу державного управління та демонструвати потенційні напрямки підвищення ефективності або оптимізації його роботи. Інтерпретуючи такі результати на кадрове забезпечення відповідного органу, або навіть цілої вертикальної управлінської структури починаючи від рівня центрального органу виконавчої влади будуть досягнуті наступні результати:

- визначені потреби розвитку кадрового забезпечення (підвищення рівня компетентності тих чи інших службовців, укомплектування новими кадрами тощо);

- визначено напрямки державно-управлінського впливу, які мають найменшу управлінську ефективність.

Все це у сукупності дасть відповідь на питання в якому напрямку необхідно здійснювати професійний розвиток державних службовців, що саме по собі передбачає запровадження відповідних програм навчання, підвищення кваліфікації тощо, які здатні підвищити рівень не лише професійної компетентності державних службовців, але і надасть новий імпульс для розвитку всієї системи підготовки державних службовців.

В свою чергу PESTLE-аналіз дасть змогу встановити ті соціально-економічні та суспільно-політичні реалії, в яких здійснює державно-управлінський вплив відповідний орган державної ладі для того щоб зрозуміти, які конкурентні переваги він повинен отримати. Це в свою чергу суттєво відкоригує систему вимог до професійного розвитку державних службовців, визначить

Другий принцип проектного менеджменту, який повинен бути запроваджений в системі професійного розвитку державних службовців в

Україні є принцип застосування найкращих практик. Насправді, сучасний запроваджений в Україні концепт реалізації публічного адміністрування – good governance – виступає бажаним станом в системі державного управління. Його реалізація з одного боку інтегрує громадянське суспільство в процесі державного управління і зокрема місцевого самоврядування, з іншого – розкриває можливості для запровадження нових практик організації процесу професійного розвитку державних службовців.

Тут головним акцентом є забезпечення з боку державних службовців максимального задоволення суспільного запиту населення та очікувань громадянського суспільства від регулювання суспільних відносин. Це досягається з поміж іншого шляхом високого рівня інтеграції громадянського суспільства управлінські процеси.

Досягаючи такого рівня громадської участі в процесах управління державним та територіальним розвитком та в діяльності органів державної влади або органів місцевого самоврядування як партнерство або взаємне делегування повноважень ми можемо говорити про високий рівень професійного розвитку державних службовців, оскільки своїми діями вони збільшили рівень охоплення публічними послугами всіх соціальних верств та груп. Це означає певну якість професійної підготовки державних службовців, а також здатність суспільства трансформувати отримані внаслідок взаємодії із службовцями результати в кінцевий зрозумілий продукт – суспільні запити стосовно бачення розвитку суспільно-політичних та соціально-економічних процесів.

Державні службовці не можуть самостійно визначити пріоритети розвитку держави та/або громади, оскільки соціальна структура суспільства в умовах мінливого зовнішнього середовища постійно трансформується. Для того, щоб державні службовці досягали максимального результату регулювання розвитку територій, галузей, сфер суспільного буття вони повинні чітко розуміти на які потреби та запити суспільства спрямовувати основні ресурси. Без постійної

участі в процесі комунікації з населенням цього зробити неможливо. Тому цей результат і забезпечується через інститути громадянського суспільства, що сприяє досягненню стану так званого громадського управління. Цей рівень участі суспільства в державно-управлінських процесах характеризується трьома важливими аспектами:

- відбувається консолідація людського, інтелектуального та соціального капіталу, які можуть і повинні бути використані для підвищення якості good governance;

- інтеграція державних службовців в процеси взаємодії з громадянським суспільством відбувається настільки щільне, що дає змогу створити повне точне уявлення про потреби всіх верство та груп соціуму в межах громади;

- громадянське суспільство має широкі можливості для реалізації безпосереднього доступу до процесів управління місцевим розвитком через різні форми безпосередньої демократії та відповідні інститути громадянського суспільства.

В такому випадку державні службовці отримують додаткові ресурси, консолідовані в суспільстві, для реалізації його потреб. Для цього необхідним є запровадження відповідних методик та методів підготовки державних службовців, їх освіти та практичного навчання за для набуття необхідних для цього рівней компетентностей. Цього не можна зробити не отримавши необхідний еволюційний імпульс вдосконалення системи професійного розвитку за рахунок імплементації найкращих практик підготовки державних службовців в країнах-членах ЄС та США.

Третій принцип проектного менеджмент про який слід вести мов в контексті підвищення ефективності системи професійного розвитку державних службовців є принцип диференційованості. Однак, ми все ж таки пропонуємо визначити його як принцип обмеженої диференційованості.

Він стосується спеціалізації професійних знань та навичок, а також передбачає недоцільність міжгалузеве переміщення кадрів державної служби не топ-рівня. Ми обстоюємо дану тезу, оскільки державними службовцям, які займають посади державної служби категорії "В" виконуються практичні операції та дії з реалізації державної політики в конкретній галузі. Стосуються такі операції специфіки саме предмета регулювання, характеру суспільних та державно-управлінських відносин саме в даній галузі.

Це означає, що спеціаліста навіть 6-го рангу категорії "В" в сфері освіти не доцільно переводити для підвищення рівня професійного розвитку в сферу управління економічним розвитком, міжнародних відносин тощо. Специфіка його компетентностей є унікальна для конкретної галузі, як і публічні послуги, що ним надаються.

Натомість, говорячи про державних службовців керівного рівня, тобто державних службовців, які займають посади державної служби категорії "А" або в деяких випадках категорії "Б", навпаки ми акцентуємо на доцільності та можливості їх переміщення навіть між різними галузями та сферами державного управління. Тут мова йде про те, що до рівня їх компетентностей додаються організаторські, управлінські та адміністративні, які стосуються не стільки управління галуззю, скільки організацією процесів державного регулювання в ній. Тобто такі державні службовці виступають не лише адміністраторами процесів змістовного управління, але й здійснюють організаційне та інше забезпечення процесу функціонування всієї структури державного управління в конкретній сфері чи галузі. Ми говоримо про управлінську діяльність, а такі компетентності можна здобути та розширити рівень професійного розвитку, як раз таки за рахунок міжгалузевого переміщення.

Тобто принцип обмеженої диференційованості щодо системи професійного розвитку ми можемо розкрити через наступні детермінанти та умови здійснення такого розвитку:

- професійний розвиток відбувається за двома напрямками: спеціальні та загально адміністративні компетентності;

- професійний розвиток спеціалістів та виконавців відбувається виключно в межах однієї сфери державного регулювання, переміщення таких спеціалістів між різними галузями визнається абсолютно недоцільним та може реалізовуватися як вимушена або крайня міра;

- професійний розвиток державних службовців керівної ланки повинен відбуватися вертикально та горизонтально – в міжгалузевій формі – що сприятиме підвищенню здатності до управління самими процесами державного регулювання, а не лише до підвищення його змістовної якості.

Таким чином, основною метою реалізації даного принципу є створення не лише діючого апарату керівників та державних службовців рівня виконавець з високими професійним рівнем. Мова йде про забезпечення потенціалу розвитку державного управління в умовах кризових ситуацій за рахунок міжгалузевого підсилення на рівні фахівців ланки організаційного забезпечення, адміністрування процесів державно-управлінського впливу на суспільні процеси.

Сам же професійний розвиток передбачає розробку програм підготовки, підвищення кваліфікації з різними акцентами для різних сфер державно-українського впливу. Крім того і самі стандарти державного управління в кожній сфері суспільного буття мають бути розроблені з урахуванням специфіки конкретної галузі, що включає особливості реалізації державного впливу на конкретний предмет управління.

Найбільш важливим принципом організації системи професійного розвитку державних службовців в Україні в контексті імплементації в цей процес засад управління проектами є принцип гнучкості. Управління професійним розвитком має поєднувати у собі жорсткість правил виконання державно-управлінських процесів проектної діяльності та гнучкість у реагуванні на зміни внутрішньої та зовнішньої ситуації в державі, що вимагає відповідні зміни як до

якості професійного розвитку, так і до кінцевого набору компетентностей, які мають набути державні службовці.

Наведена теза є основою даного принципу, але вона розкривається через доволі складний механізм, адже підготувати до потенційних змін зовнішнього середовища неможливо. Натомість можливо розробити та запровадити певні жорсткі стандарт системи професійного розвитку. Зокрема процесу управління кар'єрою державних службовців, як невід'ємного програмного елементу системи проходження державної служби, про що мова буде йти нижче.

Гнучкість передбачає наступне:

- існування стандартів підготовки державних службовців; стандартів до організаційного та ресурсного, а також інформаційно-методологічного забезпечення самої системи професійного розвитку;

- існування базового набору компетентностей державних службовців, які повинні бути в кожного з них та стандартів проходження державної служби, кодексу етики державних службовців;

- розробка програм антикризового управління та організації державного управління в кризових ситуаціях, запровадження таких сценаріїв в процесі навчання та підготовки державних службовців;

- ситуативний та адаптивний підходи до реалізації державно-управлінських процесів як під час кризового стану, так і під час регулювання суспільних відносин, які не мають належного правового забезпечення та є інноваційними для українського суспільства.

Дотримання таких вимог забезпечить важливий рівень додаткових факультативних компетентностей, знань та навичок державних службовців, які вони отримуватимуть в процесі професійного розвитку, але які матимуть загальний характер. Вони не відноситимуться до конкретних сфер та галузей державного управління, а матимуть загальне застосування в середовищі яке швидко змінюється або зазнає впливу ризикогенних факторів. Гнучкість системи

професійного розвитку не означає можливість пристосування до таких змін або функціонування в умовах таких змін соціально-економічної чи суспільно-політичної формації в Україні.

В нашому випадку принцип гнучкості означає достатність ресурсного забезпечення, інформаційно-методологічної бази системи професійного розвитку державних службовців для підготовки останніх в тому числі з таким набором знань, умінь та навичок, які здатні забезпечити стабільність апарату та механізму держави навіть в кризових ситуаціях. Яскравим прикладом слугує агресія Росії проти України, коли державне управління здійснюється в умовах воєнного стану та під час інтенсивних бойових дій. Так чи інакше, але здійснення державного управління відбувається, військові перемоги є тому яскравим свідченням, оскільки вони неможливі в умовах порушень механізму держави чи його деградації. Виключенням можуть бути лише окуповані території д порушення в системі державного управління пов'язаний із проявами колабораціонізмом.

Але не слід робити висновок про те, що існуюча система професійного розвитку є максимально ефективною та не потребує змін. Навпаки, відбуваються трансформаційні, зламні процеси цивілізаційного значення, що вимагає нові підходи до системи професійного розвитку державних службовців, оскільки вони повинні набути нові навички та компетентності, яких потребуватиме система управління суспільними процесами як у воєнний час, так і після воєнний.

П'ятий принцип проектного управління, який нами пропонується залучити до системи професійного розвитку є принцип поділу повноважень. Реалізації професійного розвитку повинна відбуватися за класичною детермінантною: один процес – один господар. Це означає, що держава не повинна концентрувати в одному центрі прийняття рішень весь процес професійного розвитку державних службовців, зосередивши переважно моніторингові та контрольні функції, а також методологічне та інформаційне забезпечення. Більшість етапів

професійного розвитку, які вимагають набуття певних знань чи навичок, проходження практики чи стажування держава повинна делегувати.

Класичною є теза про те, що вдаватися до делегування повноважень рано чи пізно доводиться кожному управлінцю. Але далеко не всі ефективно його використовують, а часто й не знають, якими критеріями слід керуватися. Тут мова йде про вибір тих елементів професійного розвитку реалізація яких може бути делегована. Так, наприклад, НАДС в силу обмеженості ресурсного забезпечення та апарату не може забезпечити ефективну підготовку державних службовці власними силами, а тому делегує це певним навчальним закладам. Разом з тим, саме НАДС може розробляти критерії підготовки, стандарти та вимоги до самого процесу підготовки, до змістовного його наповнення тощо.

Так само делегувати можна реалізацію інших елементів системи професійного розвитку персоналу, наприклад, здійснення стажування, формування кадрового резерву тощо. Важливо розуміти, що аналізована нами система є цілісною та має стрижневі елементи: змістовне наповнення вимог до державних службовців; стандарти практичної реалізації окремих елементів (навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації тощо); центральну мету – формування високопрофесійного ефективного корпусу державних службовців здатних вирішувати завдання державного регулювання в усі сферах суспільного буття та за будь-яких соціально-економічних та суспільно-політичних процесів в державі, забезпечуючи в такий спосіб стабільність механізму останньої.

В той же час, практика та досвід закордонних країн, що складні завдання системи професійного розвитку, вирішення яких потребує спеціалізації, особливостей ресурсного забезпечення та нетипових знань, підходів чи інструментів реалізації – покладаються не тільки на керівну ланку – НАДС – але і на окремі сторонні інституції. Тому слід усвідомити необхідність поділу та делегування повноважень та відповідальності в системі професійного розвитку державних службовців як середовищі державних інституцій, так і поділ їх з

інституціями неурядовими, інститутами громадянського суспільства. Останнє можливе наприклад під час оцінювання якості виконання державним службовцем своїх повноважень та реалізації завдань або під час добору кандидатів на займані посади.

Такі приклади вже існують у вигляді Громадської ради доброчесності. Для правильного визначення тих повноважень, які НАДС може делегувати, треба з усіх поставлених завдань виділити ті, розв'язання яких залежить тільки від самої НАДС, а решта може бути розподілена між іншими учасниками та суб'єктами системи професійного розвитку з огляду на спеціалізацію, досвід та ступінь лояльності кожного. Передаючи повноваження, слід визначити важливість завдання та ступінь свободи, яку потрібно надати суб'єкту, якому делегуються такі повноваження та який відповідає за її вирішення. Необхідно враховувати також рівень довіри самих державних службовців до такого делегування. Наприклад, функція навчання та підготовки державних службовців може бути делегована відповідному спеціальному чи профільному начальному закладу, а може бути делегована до неурядової організації, яка не матиме належного ресурсного та методичного забезпечення, а відтак не матиме довіру серед споживачів освітніх послуг.

Важливо розуміти, що відносини делегування мають двосторонній характер, а значить, між суб'єктами має бути зворотний зв'язок – інформування про хід прийняття та реалізацію управлінських рішень з одного боку, і оцінка цієї діяльності – з іншого. В останньому розкривається контрольна та моніторингова діяльність НАДС, як органу що відповідальний з боку держави за процесом підготовки та підтримання в найбільш ефективному стані корпусу державних службовців.

Делегування передбачає наявність двох механізмів:

- визначення умов реалізації того чи іншого завдання в системі професійного розвитку державних службовців суб'єктом, якому делеговане його виконання;

- встановлення системи контролю та нагляду за дотриманням самих умов, а не за дотриманням результату професійного розвитку.

Необхідно усвідомлювати, що професійний розвиток має індивідуальний характер і багато в чому залежить від конкретних державних службовців, від точності визначення їх бажань та потреб його проходити, розвиватися в професійному рівні, просуватися в напрямку кар'єрного зростання тощо. Якщо на психологічному рівні конкретного державного службовця таких потреб не виникає, а НАДС некоректно визначила їх наявність чи необхідність саме для цього державного службовця застосувати ті чи інші елементи професійного розвитку, то ефективність останніх буде низькою. Але це не означає, що суб'єкт, якому делеговане їх виконання не дотримався стандартів запроваджених НАДС, чи не виконав свої функції сумлінно і в повному обсязі. В даному випадку важливе значення має мотиваційний елемент, спосіб стимулювання державних службовців, у яких виникає потреба в державі в силу наявності в них необхідного рівня компетентностей чи особистісних якостей. Тобто держава також виступає учасником системи професійного розвитку – вона є прямим замовником висококваліфікованих та професійних державних службовців. Тому НАДС повинна забезпечувати ці потреби, інколи шляхом додаткового стимулювання самих державних службовців, а не лише побудовою ефективної архітектури делегованих повноважень щодо безпосереднього виконання завдань системи професійного розвитку.

Наступним принципом проектного менеджменту, імплементований в систему професійного розвитку державних службовців є принцип економічної доцільності. Темпи розвитку та вдосконалення системи державного управління повинні сприяти досягненню показників ефективності функціонування всього

механізму держави, а не окремого сектору чи галузі, або вертикалі державних органів.

Будь-яка дія в рамках реалізації професійного розвитку має бути спрямована на отримання необхідного результату, при цьому темпи розвитку та вдосконалення управління таким розвитком мають випереджати темпи зростання витрат на її утримання. Тут мова не йде про співставлення балансу між результатом та витратами в економічному вимірі. Але фінансування тих чи інших елементів системи професійного розвитку повинно відбуватися виключно з урахуванням їх ефективності та значення для формування корпусу високоефективних управлінців. Стандарти управління професійним розвитком повинні дозволяти контролювати та ефективно управляти ресурсами (кадровими, матеріальними, фінансовими). Це дасть змогу визначити раціональність їх використання в процесі професійного розвитку державних службовців. Особливо коли мова йде про делегування виконання тих чи інших процедур.

Економічна доцільність розкривається в простій тезі: витрати необхідно здійснювати за такими напрямками. Які дозволять реально підвищити рівень професійних компетентностей, знань та навичок державних службовців, що дасть змогу підвищувати рівень ефективності їх державно-української діяльності. Професійний розвиток повинен відбуватися не лише за певними сценаріями, які потребують фінансування але і з урахуванням реальних потреб такого розвитку.

Відсутність потреби професійного розвитку не може визначатися на індивідуальному рівні кожної особи, оскільки мотивація та стимулювання також є окремими елементами системи професійного розвитку, і також повинні мати відповідне фінансове забезпечення з боку держави. Але, наприклад навчання за ради навчання, чи підвищення кваліфікації державних службовців у тому вигляді в якому воно відбувалося номінально тривалий час до реформування підходів в

підготовці кадрів державного управління, це все є фікцією, яка не має бути витратною частиною державного бюджету.

Професійний розвиток має відбуватися з урахуванням обмеженості державних ресурсів, і він не повинен ставати головною статтею бюджетних витрат. Ми можемо навіть стверджувати, що у випадку відсутності належного фінансування систему професійного розвитку частково можна замінити за рахунок державних контрактів із високопрофесійними менеджерами з недержавного сектору, які здатні або мотивовані для переходу на державну службу та виконання обов'язків адміністраторів, управлінців тощо.

Яскравими прикладами тут можуть бути призначення на посади міністрів закордонних фахівців, як не мали досвіду державної служби в Україні, але на той час професійний розвиток власних таких кадрів вимагав витрати ресурсів значно більших ніж оплата праці перших. Теж саме – пріоритетність економії та раціонального використання державних коштів – стосується й фінансування змістовних етапів процесу професійного розвитку.

Важливо розуміти, що сам по собі професійний розвиток не дає швидкого результату – підвищує якість державного управління. Його ефективність розкривається згодом, під час виконання державними службовцями своїх завдань та функцій. Тому планування фінансового та іншого ресурсного забезпечення не повинно відбуватися виходячи із побоювань недосягнення цілей. Але і завчасні обмеження такого забезпечення встановлювати недоцільно, натомість необхідно створити систему контролю та нагляду за реалізацією державного управління процесами професійного розвитку державних службовців.

Остання теза передбачає необхідність запровадження ще одного принципу – принципу прозорості. Стандарти управління проектами, що впроваджуються, повинні бути відкритими для можливості їх розвитку за рахунок внесення ідей, пропозицій, побажань щодо її розвитку сторонніми по відношенню до системи суб'єктами та елементами. Такий принцип проектного

менеджменту означає, що система професійного розвитку державних службовців повинна бути відкритою та зрозумілою для інститутів громадянського суспільства та сторонніх спостерігачів за для моніторингу ефективності її функціонування, або доповнення додатковими елементами чи інструментами.

Транспарентність розглядається як сучасна ознака та важливий принцип функціонування демократичної держави, який відображає її рівень цивілізованості та демократизму і такий підхід відповідає принципам, закладеним в Конституції України, та сприяє побудові правової держави. За допомогою транспарентності досягається баланс між державними інтересами та захистом прав громадян. Цей принцип не лише допомагає знизити рівень корупції та зловживань владою, але й забезпечує права осіб, оскільки вимагає, щоб діяльність влади була доступною для громадськості, а рішення приймалися на підставі відкритої інформації та раціональних обґрунтувань. Таким чином, транспарентність сприяє підвищенню довіри громадян до влади та зміцненню принципів демократії.

З токи зору системи професійного розвитку державних службовців принцип транспарентності означає не лиш контроль за ресурсним забезпеченням діяльності НАДС, але і за змістовним наповненням самого процесу професійного розвитку. Громадяни, інститути громадянського суспільства, експертне середовище та закордонні партнери України повинні мати уявлення про стан та якість системи професійного розвитку державних службовців та її окремих елементів для того, щоб надавати свої рекомендації з питань підвищення її ефективності. Ефективність професійного розвитку досягається тоді, коли він відповідає потребам майбутнього. Це прогнозувати доволі важко, але з урахуванням історичного досвіду інших країн, розумінь суспільних потреб громадянським суспільством – все це відкриває можливості для запровадження тих чи інших удосконалень в аналізовану нами систему, або імплементацію таких елементів, які держава не може побачити самотійно.

Крім того прозорість, а отже відкритість і зрозумілість системи професійного розвитку для самих державних службовців слугує додатковим стимулятором проходження ними кар'єри, що дає змогу зберегти професійні кадри. Більше того, якщо службовці бачать суперечність між стандартом та навколишньою дійсністю, вони порушують питання про перевірку цього стандарту на відповідність цілям. Це є зворотний зв'язок між системою підготовки кадрів та їх професійного розвитку з однієї сторони, та системою практиків, службовців, які виконують завдання державного управління в конкретних умовах.

Такий механізм є важливим ще й з точки обміном досвіду, як окремого інструменту системи професійного розвитку. Наприклад, доволі частими є ситуації, коли підготовку кадрів чи підвищення кваліфікації здійснює особа, що не має досвіду державного управління, але є фахівцем в різних теоретичних концептах здійснення державного управління такого, яке б відповідало стандартам демократичних країн. В такому випадку державні службовці самі здатні відкоригувати процес навчання та його змістовне наповнення розкривши реалії здійснення державного управління в тих чи інших сферах суспільного буття.

Отже, ми можемо говорити про те що принцип прозорості містить в собі певний потенціал коригування професійного розвитку, забезпечуючи відкритість системи для сторонніх суб'єктів. Кожен державний службовець, який не є учасником процесу професійного розвитку виступає фактично стороннім суб'єктом. Окремо слід наголосити на тому, що відкритість системи професійного розвитку державних службовців, як окрема галузь здійснення державного управління є вимогою громадянського суспільства, інститути якого повинні забезпечувати контроль та нагляд за дотриманням суспільних запитів та реалізацію інших принципів функціонування системи.

Таким чином, ми робимо висновок про те, що до головних принципів побудови системи професійного розвитку державних службовців в Україні, які мають своїми витоками засади проектного менеджменту, ми відносимо наступні:

- принцип конкурентоспроможності – який покликаний забезпечити високий рівень якості як процесу розвитку, так і отриманих результатів – рівня компетентностей державних службовців;

- принцип застосування найкращих практик – є універсальним джерелом пошуку шляхів та напрямів підвищення якості як самого процесу професійного розвитку, так і системи управління ним;

- принцип обмеженої диференційованості – який слугує для того, щоб забезпечувати не лише вертикальний розвиток (перехід на посади вищих категорій в межах однієї галузі державного управління), але і горизонтальний (міжгалузевий перехід керівних кадрів). Це дає змогу забезпечити різні сфери державного управління високопрофесійними адміністраторами самих управлінських процесів;

- принцип гнучкості – відповідає за адаптивність та мобільність системи професійного розвитку, пристосування до мінливості умов здійснення державного управління в різних сферах суспільного буття, в тому числі під час дії ризикгенних факторів або кризових ситуацій;

- принцип делегування – покликаний забезпечити високий рівень ефективності системи професійного розвитку в цілому, за рахунок делегування виконання окремих завдань чи здійснення операцій тим стороннім суб'єктам, які мають необхідний рівень спеціалізації;

- принцип економічної доцільності – має важливе значення в мовах обмеженості державних ресурсів. Потребує вибір максимально раціонального співвідношення між витратами та результатами, які отримує апарат держави від проходження тими чи іншими державними службовцями окремих процедур в системі професійного розвитку;

- принцип відкритості (транспарентності) – забезпечує одночасно зворотний зв'язок між системою та державними службовцями; необхідний рівень моніторингу з боку інститутів громадянського суспільства, а також можливість для корегування окремих елементів системи професійного розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища чи за рахунок імплементації закордонного досвіду.

Зауважимо також і на тому, що ми повинні відокремити ті принципи, як мають відношення до змістовного наповнення системи професійного розвитку державних службовців від тих, які виступають засадничими для її побудови чи організаційному, інституційному й іншого забезпечення. Так, до першої групи ми відносимо принципи: конкурентоспроможності; застосування найкращих практик; обмеженої диференційованості. Всі вони спрямовані на визначення критеріїв та стандартів здійснення професійного розвитку державних службовців, в той час як друга група (принципи гнучкості; делегування; економічної доцільності; принцип відкритості (транспарентності) – на формування вимог до НАДС в процесі формування системи професійного розвитку. Тут мова йде головним чином про критерії визначення суб'єктів, які можуть бути залучені до цього процесу, методологічного інструментарію його здійснення, планування витрат тощо.

Обидві підсистеми принципів існують нерозривно між собою, оскільки лише за рахунок дотримання їх у сукупності є можливим досягнення основних цілей системи професійного розвитку державних службовців.

### **3.2. Запровадження управління кар'єрою державних службовців, як невід'ємного програмного елемента системи проходження державної служби в Україні в контексті євроінтеграційних процесів**

Удосконалення процесу управління кар'єрою державних службовців є ключовим елементом сучасного періоду формування корпусу професійних державних службовців. Управління кар'єрою, як ключовий елемент організаційного забезпечення всієї державної служби має на меті створити такий контур кадрового забезпечення конкретних посад, який максимізує людський, інтелектуальний та соціальний капітали посадовців. Це в свою чергу покликане підвищити якість державного управління, адміністративних послуг та інших владно-управлінських дій, які спрямовані на регулювання суспільних відносин. Державні службовці – це не лише посадові особи, які виконують свої посадові інструкції та здійснюють дії в межах того функціонального навантаження, яке покладається на органи влади в яких вони працюють. Безумовно не всі, але достатня кількість державних службовців – це особи, на яких покладається виконання окремих вузьких функцій держави, які спрямовані на безпосереднє забезпечення регулювання суспільних відносин. Тому від їх діяльності напряму залежить якість практичного впровадження регуляторних дій, їх цілісність, послідовність та утилітарність.

Завдання процесу управління кар'єрою державних службовців полягає як раз таки в тому, щоби забезпечити максимально ефективно заповнення посад особами, які за рівнем своєї компетенції, професійними та морально-етичними якостями відповідають тим потребам та очікуванням, які висувуються до результатів діяльності відповідної посадової особи. Тому питання удосконалення процесом управління кар'єрою перебуває в постійному тренді наукових пошуків фахівців в сфері державного будівництва. Розглядаючи вказаний процес як елемент системи проходження державної служби доцільно акцентувати увагу на

тому, що цей процес є цілком управлінським та об'єктно орієнтованим, а тому вимагає розробки і запровадження відповідних механізмів управління з боку саме держави.

В цьому контексті зауважує Т. А. Доценко сучасна кар'єра публічних службовців України є надскладним соціальним-політичним явищем, могутнім організаційно-правовим чинником, який потребує найбільш активного залучення та використання у вітчизняній практиці управління. Службовець публічної служби як суб'єкт кар'єрного процесу планує її відповідно до вимог законодавства, таким чином формуючи прообраз кар'єри та її основні форми та зміст. Важливою рисою майбутнього управлінця та його професійного шляху безперечно є не тільки мотиваційна сфера, а й системне оточення, а також соціальні відносини. В свою чергу розуміння кар'єри як результату свідомої життєвої позиції та поведінки службовця в сфері трудових відносин, пов'язано з посадовим або професійним зростанням що надає можливість професійніше управляти кар'єрою службовців [44, с. 555-557]. Однак, ми не можемо повністю погодитися із даним підходом до процесу управління кар'єрою державних службовців саме в сучасних умовах. На наше глибоке переконання це явище системне та вимагає цілеспрямованого впливу і повного комплексу управлінських заходів з боку суб'єкту управління, яким виступає Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС).

Управління кар'єрою на нашу думку повинно бути цілеспрямованим комплексним явищем, такою собі сферою владно-управлінського впливу з боку відповідального органу державного управління та застосовуватися до конкретної особи. Але при цьому ми наполягаємо на необхідності розширення суто особистісно орієнтованого підходу та робити акцент під час управління кар'єрою окрім власне на особі державного службовця ще й на посаді, яку він обіймає. Управління кар'єрою як елемент системи організаційного забезпечення державної служби повинен відповідати таким запитам:

– підбір таких кандидатів на посади в державній службі, які з урахуванням їх інтелектуальних, компетентнісних та особистісних якостей забезпечать максимальний ефект від реалізації функціонального навантаження на відповідні посади;

– постійний моніторинг та вивчення уподобань і настроїв державних службовців з точки зору преференцій кар'єрного зростання як інституційного, так і предметного (перехід із однієї сфери державного управління в іншу);

– планування кар'єри в залежності від особистісних якостей конкретного державного службовця та його потенційної здатності відповідати потребам компетентностей, закріплених за відповідною посадою;

– формування чіткої стратегії зміни та ротації кадрів з урахуванням морально-психологічного навантаження на конкретних (переважно стратегічно важливих) посадах державної служби;

– розробка професіографічних карт та професіограм нових посад державної служби з урахуванням трансформаційних процесів та появи нових сфер державно-управлінського впливу: критична інфраструктура, державний антикризовий сектор, стратегічні галузі промисловості тощо.

Таким чином, ми наполягаємо на тому, о на сучасному етапі трансформації державної служби управління кар'єрою має відбуватися цілеспрямовано, оскільки кар'єра як така є елементом проходження державної служби. Однак, односуб'єктність управління кар'єрою державних службовців за рахунок НАДС неможлива, оскільки кар'єра – це в першу чергу властивість притаманна індивідуалізації особистого та публічного життя конкретної особи. Відтак управляючи проходженням державними службовцями їх служби (кар'єри) НАДС повинна виходити із уподобань та життєвих прагнень особи, її моральних, професійних якостей та здібностей.

Це означає, що процес управління кар'єрою повинен включати в себе наступні елементи:

- забезпечувального характеру – нормативно-правове, організаційне та інституційне забезпечення процесу управління кар'єрою державних службовців втілюється відповідно у: створенні законодавства, яким регулюється процес проходження кар'єри; розробці та реалізації заходів, в яких втілюється сам процес проходження кар'єри; формування та діяльність органів державної влади (наразі це НАДС), які є відповідальними за фактичне управління кар'єрою державних службовців;

- функціонального характеру – розробка та впровадження механізмів, зав'язків, каналів відносин між державними службовцями та органами державної влади в процесі управління кар'єрою;

- особистісно-посадового характеру – йдеться в першу чергу про професійні, морально-етичні, психологічні та інші особисті якості конкретного державного службовця та їх відповідність до вимог: конкретної політико-економічної ситуації в державі (мова йде про політичні та суспільні виклики, громадські та суспільні запити до якості державної служби та управлінських рішень державних службовців); посади на державній службі (визначаються професіограмами та посадовими інструкціями).

На даному сучасному етапі реалізації процесу управління кар'єрою в більшій ступені розвиненим є лише елемент забезпечувального характеру. Елементи особистісно-посадового характеру існують, але не мають необхідного рівня систематизації, взаємозв'язку та узгодженості із реальними умовами здійснення державного управління. Відповідно до Закону України “Про державну службу” не висувають в якості індикаторів до якостей посадових осіб держави їх відповідність суспільному запиту, який існує в соціумі, рівню очікувань суспільства від конкретних посадових осіб. Апарат держави та корпус посадових осіб державної служби не може існувати відірвано від суспільно-політичних реалій в самій державі, а тому реакція суспільства на певні призначення на посади державних службовців мають враховуватись, оскільки від

цього залежить не лише соціальна напруга, але і здатність посадової особи здійснювати покладені на нього функції в умовах постійного психологічного та суспільного тиску з боку інститутів громадянського суспільства.

Елементи системи управління кар'єрою функціонального характеру наразі виражені в наступному: оцінка та атестація державних службовців (яка відверто є абсолютною формальністю); формування кадрового резерву (який здійснюється за відсутності розроблених чітких критеріїв та алгоритмів і здійснюється переважно за особистісними уподобаннями осіб відповідальних за його формування); стажування, навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, які опосередковано впливають на рівень уподобань та вибір потенційних посад для їх обіймання особами, що проходять такі заходи. Але насправді функціональний елемент системи управління кар'єрою необхідно розуміти через призму наступної тези: під час формування будь-яких каналів комунікацій та зав'язків на державній службі формується соціальний капітал та соціальна мережа, потенціал якої (суспільно-політичний, економічний, інституційний) повинен використовуватися та мати синергетичний ефект під час формування корпусу державних службовців. Управління державною службою не може більше розглядатися в якості кадрової політики, це явище набагато ширшого розуміння та політико-економічного змісту.

В цьому контексті доцільно зауважити, що елементи системи управління кар'єрою функціонального характеру ми розглядаємо в якості центральної звужуючої ланки в процесі формування синергетичного ефекту від реалізації людського, інтелектуального та соціального капіталу державної служби, що розкривається та формується в процесі управління кар'єрою державних службовців. За для цього повинен бути сформований цілісний механізм управління кар'єрою державних службовців.

Такий механізм повинен включати сукупність організаційно-адміністративних, соціально-психологічних, економічних і морально-етичних

ресурсів, і методів впливу на його розвиток, а також просування. У рамках цього механізму повинні у комплексі використовуватися такі методи, як фіксування умов, вимог до розвитку і просуванню держслужбовців у посадових інструкціях, уставі ОДА; створення корпоративної культури, яка винагороджує стремління до кар'єри як самовираження у рамках ОДА і кар'єризм, який осуджують, як орієнтацію на просування заради отримання користі (зовнішні атрибути влади, привілеї) будь-якою ціною; матеріальне і грошове стимулювання кар'єрного просування. Управління кар'єрою повинно бути системою впливу, яка базується переважно на кадрових підходах, спрямованих на керування професійним досвідом персоналу в органах державної адміністрації (ОДА) та на втілення їх кар'єрних стратегій. Процес управління кар'єрою повинен виникати внаслідок взаємодії системи та механізму, включаючи в себе послідовні кроки, спрямовані на досягнення цілей розвитку, відбору та просування державних службовців в межах організаційного середовища. Ці етапи включають визначення цілей, оцінку поточної ситуації, виявлення проблем, що виникають при реалізації кар'єрних планів, та розробку та впровадження конструктивних дій для їх вирішення [42].

Таким чином, процес кар'єри у сфері державної служби має бути спрямований не тільки на забезпечення принципу професіоналізму на державній службі, вона має сприяти професійно-посадовому розвитку персоналу державної служби, тим самим забезпечуючи збіг інтересів і очікувань службовців та органу державного управління, а як результат – підвищення ефективності системи державного управління. У процесі розробки сучасної концепції управління кар'єрою державного службовця необхідно врахувати наступне. Однією з основних умов професійно-посадового розвитку персоналу є усвідомлення цінності професійного досвіду, професіоналізму людини як найважливішого національного надбання, як цінного капіталу будь-якої організації. Процес кар'єрного розвитку – складна, комплексна, багатоаспектна діяльність. Питання

про ступінь усвідомлення і науковості реалізації цього процесу – залишається відкритим [26, с. 250-256].

Таким чином, запровадження управління кар'єрою державних службовців, як невід'ємного програмного елемента системи проходження державної служби в Україні розглядається нами в трьох напрямках у відповідності до визначених нами вище елементів системи управління кар'єрою. Починаючи з елементів забезпечувального характеру в першу чергу необхідно звернути увагу на нормативно-правове забезпечення управління кар'єрою державних службовців.

Аналіз статей Розділу V “Службова кар'єра” Закону України “Про державну службу” дає змогу стверджувати, що на сьогодні в Україні відсутнє законодавче забезпечення функціонування системи управління кар'єрою державного службовця. В розумінні вказаного закону кар'єра державного службовця розуміється як його просування по службі в напрямку поступового переходу від однієї до іншої посади більш вищого рангу та категорії. Натомість такий підхід не відображає системність процесу управління державною службою, про що нами вже зазначалося вище. Тому на законодавчому рівні нами пропонується внести зміни у вказаний закон шляхом доповнення його статтею 38-1 наступного змісту:

“Стаття 38-1. Управління кар'єрою державних службовців

1. Управління кар'єрою державних службовців – це комплекс заходів, що здійснюються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби за участі керівників державної служби та служб управління персоналом, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання державних службовців, їх просування по службі, переведення та службового відрядження, виходячи з професійного рівня, морально-етичних якостей, можливостей, здібностей та схильностей конкретного державного службовця виходячи із цілей, потреб,

соціально-економічних та суспільно-політичних умов держави та/або конкретного органу державної влади.

2. Управління кар'єрою державних службовців включає в себе планування потреб у кількості державних службовців, визначення умов вступу на державну службу, умов її проходження та причин звільнення, а також формування кадрового резерву, визначення потреб у службовому просуванні чи переведенні державних службовців.

3. Управління кар'єрою державних службовців на рівні держави здійснюється центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби. Управління кар'єрою державних службовців в коректному органі державної влади здійснюється керівником державної служби та служби управління персоналом, з урахуванням вимог та стандартів встановлених центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

4. Управління кар'єрою державних службовців в жодному випадку не може відбуватися за відсутності бажання самого державного службовця або потенційного кандидата на вступ до державної служби”.

Таким чином, нами пропонується на законодавчому рівні закріпити не лише саме поняття “управління кар'єрою державних службовців” але і визначити його системність, функціональне навантаження та коло суб'єктів, які здійснюють таке управління. Наголошуємо на тому, що в будь-якому випадку управління кар'єрою конкретного державного службовця здійснюється за його згодою та з урахуванням його уподобань та інтересів кар'єрного зростання. Це означає, що управління кар'єрою в цілому повинно визначати загальні рамки вимог до процедур переміщення та просування державних службовців, а також встановлювати обмеження та критерії, як щодо безпосередніх державних службовців, так і щодо умов, завдань та цілей, які висуває перед конкретними посадовими особами державної служби сама держава.

Центральним суб'єктом в процесі управління кар'єрою державних службовців нами визначається НАДС. А тому в розумінні більш прийнятному управління кар'єрою може розглядатися к елемент чи підсистема загальнодержавної кадрової політики на державній службі. Що правда необхідно враховувати, що на відміну від кадрової політика процес управління кар'єрою є значно орієнтований на конкретну особу, а тому результатом такого процесу є формування дійсно професійного корпусу державних службовців та підготовку таких кадрів найвищої категорії державних службовців, які дійсно відповідатимуть потребам державного будівництва. процес управління кар'єрою державних службовців, як самостійний елемент системи проходження державної служби повинен виключати такі явища як випадковість та “кумівство” під час заміщення посад державної служби.

Наступним важливим кроком для ефективного нормативно-правового забезпечення процесу управління кар'єрою державних службовців ми вбачаємо у розробці та прийнятті НАДС Порядок організації процесу управління кар'єрою державних службовців. Головний акцент в цьому порядку повинен ставитися на тому, що таке управління є окремим самостійним напрямком діяльності НАДС та здійснюється відповідними органами державної влади. Сам же процес управління вимагає поєднання зусиль державного службовця та НАДС, а також зміну підходів до планування, оцінки та атестації державних службовців. Тому нами пропонується відобразити у відповідному порядку те, що процес управління кар'єрою державних службовців ґрунтується на принципах проектного підходу. Структурно такий порядок, на наш погляд, повинен мати наступний вигляд:

Розділ I. Загальні засади функціонування системи управління кар'єрою державних службовців. В цьому розділі повинні міститися основні засади та принципи побудови системи управління кар'єрою, визначатися вимоги до самого

процесу управління, а також встановлюватися часові межі здійснення такого управління.

Розділ II. Інституційне забезпечення, який повинен визначати систему органів державної влади, на які покладено функції управління кар'єрою державних службовців, їх правовий статус, а також механізм взаємодії. Нами уявляється необхідним в структурі НАДС створити спеціальний Департамент управління кар'єрою державних службовців, який би входив до складу Генерального департаменту з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та координував би свою роботу із обласними державними адміністраціями. Про його діяльність та функціональне навантаження мова піде нижче. Сутність побудови інституційного забезпечення системи управління кар'єрою державних службовців полягає у створенні такої структури комунікацій між різними органами державної влади, яка надасть максимально вичерпну та інформативну картину стосовно реального стану перспективи просування та переведення по службі конкретних осіб, що мають відповідний потенціал.

Розділ III. Організація процесу управління кар'єрою. Даний розділ ключовим оскільки саме в ньому визначатимуться ті принципи та механізми, які застосовуватимуться до процесу управління кар'єрою. Серед іншого тут мають відобразитися механізм визначення індивідуального прямування кожного державного службовця із занесенням во особову справу та відповідну картку державного службовця; формування кадрового резерву в такий спосіб, який забезпечує максимально ефективне використання наявного потенціал державних службовців; організацію процесу переміщення та моніторингу знань, навичок, а також відстеження часу перебування на конкретній посаді та здобуття необхідного рівня управлінських якостей для подальшого переміщення конкретних осіб на посадах державних службовців. Одним із ключових елементів системи управління кар'єрою є розробка критеріїв та індикаторів

визначення моменту часу для подальшого просування державного службовця по службі. Важливо розуміти, що кар'єра будується таким чином, щоб на етапі її завершення досягнути максимально високої посади для конкретної особи з урахуванням її етичних, професійних якостей, знань та навичок тощо. Але цей критично високий рівень кар'єри для кожної особи буде індивідуальний. Тим управління кар'єрою і відрізняється від загальної стратегії управління державною службою та персоналом органів державної влади. Остання передбачає своїми цілями забезпечити заміщення посад, а мета управління кар'єрою державного службовця – максимізувати особистісний потенціал державного службовця втіленням чого буде обіймання ним максимально можливої високої посади в ієрархії державної служби чи її окремого напрямку.

Розділ IV. Методологічне забезпечення процесу управління кар'єрою. Цей розділ повинен бути присвячений практичним аспектам оцінки кар'єрного потенціалу та планування темпів кар'єрного зростання конкретної особи з урахуванням початкової посади в системі державно служби, яку така особа обіймає. Мова йде про проведення оцінки якостей посадової особи для визначення її кар'єрного спрямування, визначення достатності перебування на конкретній посаді та необхідності переведення тощо. Такі методичні інструменти повинні розроблятися із залученням відповідних фахівців та науковців і затверджуватися у вигляді програм та планів.

Розділ V. Фінансування системи управління кар'єрою. Даний підрозділ повинен визначати можливість існування як державного, так і приватного фінансування процесу управління кар'єрою державного службовця. При чому приватне фінансування повинно забезпечуватися за рахунок як особистих коштів державного службовця (оплата проходження додаткових тренінгів, освітніх програм, семінарів тощо), так і за участі інституцій громадянського суспільства (різноманітних асоціацій, громадських організацій тощо). Останні можуть формувати відповідні програми стажування, освітні та інші заходи, семінари,

тренінги, фінансувати пілотні проекти. Таке поєднання приватного та державного фінансування дасть змогу суттєво підвищити матеріально-фінансовий потенціал системи кадрового забезпечення державної служби в цілому.

Розділ VI. Контроль в сфері управління кар'єрою державних службовців. Цей підрозділ за своїм змістом буде чи не найменшим, однак саме в ньому ми пропонуємо революційну новизну – закріплення концентрації за НАДС функцій з методологічного забезпечення, контролю та наглядом за реалізацією процесом управління кар'єрою державного службовця. Іншими словами ми пропонуємо закріпити за НАДС такі функції: встановлення стандартів процесу управління кар'єрою державних службовців та наглядом і контролем за їх отриманням органами державної влади. В цьому доволі практично розкривається принцип транспарентності та принцип делегування, які описані нами в попередньому підрозділі. При цьому, визначається що саме НАДС концентрує в себе повноту функцій із нагляду, а отже забезпечення уніфікованого підходу всіма органами державної влади до процесу управління кар'єрою державних службовців.

Загалом запропонований нами структурний зміст Порядку організації процесу управління кар'єрою державних службовців свідчить про консолідацію різних підходів та методик державного регулювання і забезпечення процесу професійного розвитку державних службовців. Управління кар'єрою в даному випадку розглядається нами в якості певного кінцевого конкретного державно-управлінського продукту – концепт забезпечення потреби держави в професійних кадрах, шляхом персонального розвитку службовців до відповідного рівня.

Наступним елементом, на який ми повинні звернути увагу під час аналізу кар'єрного зростання державних службовців є просування по державній службі. Сам по собі цей процес є проактивною формою діяльності органів державного управління в процесі задоволення власних потреб у кадрах. Однак, в контексті

загального концепту управління кар'єрою державних службовців, просування по державній службі є складним процесом, в якому поєднуються організаційно-управлінські та особистісно-психологічні детермінанти проходження державної служби особою.

Важливо відзначити, що державні службовці мають право на просування по службі на підставі їхньої кваліфікації та здібностей, а також на відповідність вимогам та виконання своїх службових обов'язків. Однак важливо підкреслити, що це право не можна розглядати як абсолютне суб'єктивне право державного службовця. Призначення на посаду, включаючи просування по службі, належить до компетенції державного органу або посадової особи, і державний службовець не має права вимагати просування по службі, оскільки ця процедура здійснюється згідно з встановленими правилами та процедурами.

При цьому суттєве значення для просування за посадами має чітке визначення категорій державних посад. Стосовно самого переліку категорій посад, слід зазначити, що він є досить громіздким, надзвичайно складним та недостатньою мірою цілеспрямованим на розвиток службової кар'єри. Виокремлення значної кількості категорій державних посад, як видається, є суттєвою перепорою для: розмежування "політичних посад" та "адміністративних посад"; розмежування посад, щодо яких проводиться конкурс, і посад, щодо яких проводиться, так зване, "політичне призначення"; поступового кар'єрного росту; стимулювання службовців на кар'єрні зростання; зведення до мінімуму суб'єктивного впливу на просування за посадами; створення доступної й уніфікованої процедури здійснення службової кар'єри.

В свою чергу просування за званнями (рангами, класними чинами) є істотною особливістю кар'єри в державній службі, оскільки, на відміну від просування за посадами, воно є можливим і за відсутності вакантної посади, тому що категорія посади передбачає присвоєння державному службовцю трьох рангів за умов: проходження терміну в два роки після присвоєння первинного рангу

(вислуга років); успішне виконання своїх службових обов'язків. Водночас, констатовано, що просування за рангами характеризується тим, що воно є, певною мірою, автоматичним, оскільки в окремих випадках державному службовцю може бути присвоєно черговий ранг достроково у межах відповідної категорії посад і, при цьому, чинне законодавство не передбачає конкретного переліку таких випадків.

Це суттєво знижує прозорість процесу управління кар'єрою та просування по службі. Але ще більше складності та невизначеності викликає той факт, що просування по службі здійснюється шляхом вирішення питання якості виконання службовцем своїх службових обов'язків, що здійснює керівник за власним розсудом, тобто має місце суб'єктивне оцінювання державного службовця для визначення можливості його просування за званнями.

Все це значно ускладнює досягнення ефективності процесу управління кар'єрою, а тому вимагає його уніфікації шляхом запровадження проектного підходу (рис. 3.1). Мова йде про організацію процесу просування по службі з урахуванням таких факторів як: час перебування на посаді та час проходження державної служби в цілому; вимог для заняття посад наступної категорії та наступного рангу, а також вертикальну ієрархію в системі державної служби. Останнє означає що проходження кар'єри державного службовця на неуправлінських посадах відбувається в межах однієї галузі державного регулювання, доцільність чого нами була доведена вище.



Таким чином, запровадження проектного підходу суттєво підвищує цілу низку аспектів процесу управління кар'єрою:

- робить сам процес прозорим та більш передбачуваним як для самого державного службовця, так і для НАДС та органів, що здійснюють контроль в сфері професійного розвитку державних службовців;

- уніфікує операційний інструментарій та методологічне забезпечення процесу управління кар'єрою для всіх без виключення сфер державного регулювання та органів державної влади;

- спрощує систему контролю за суб'єктами, які забезпечують управління кар'єрою конкретного державного службовця, тобто за його безпосереднім керівництвом.

Запровадження проходження кар'єри державного службовця за принципами проектного підходу з урахуванням граничної соціальної ефективності дасть змогу не лише підвищити якість системи проходження державної служби, але і забезпечити прозорість та розуміння самими державними службовцями свого потенціалу та можливостей. Комплексне планування кар'єри у поєднанні із функціями НАДС з просування державних службовців забезпечує постійну конкуренцію між державними службовцями, що позитивним чином впливає на якість виконання ними своїх посадових обов'язків. Більше того, планування кар'єри та прозорість цього процесу ще до вступу на державну службу мінімізує такі негативні явища як кумівство чи корупційні відносини, оскільки процес проходження державної служби залежить в першу чергу від ефективності діяльності державного службовця.

Останнє повинно мати чітку вивітрюваність, що і забезпечується комплексною та ситуативною оцінкою його діяльності. Для підвищення прозорості управління кар'єрою цілком доцільним вбачається залучення інститутів громадянського суспільства, що нами буде обґрунтоване в подальшому.

### **3.3. Впровадження системи ситуативного та комплексного оцінювання державних службовців в Україні із залученням інститутів громадянського суспільства, з урахуванням потреб європейської інтеграції України**

Навіть найбільш ефективні та продуктивні моделі підготовки державних службовців в розвинутих країнах потребують постійної адаптації до умов зовнішнього середовища. Така адаптація передбачає наявність постійного зворотного зв'язку із суб'єктами, які або споживають публічні послуги, або чії відносини регулюються органами державної влади та конкретними державними службовцями, що виконують функції держави. цей зворотний зв'язок виражається частіше за все в суб'єктивному ставленні до конкретних дій або рішень державних службовців, а тому частіше за все позбавлений реальної оцінки професійного рівня та компетентностей посадових осіб. Натомість така оцінка суб'єктивного характеру викликає певну реакцію, а отже потребує реагування і з боку керівництва такого державного службовця.

Для більшої об'єктивності та релевантності в отриманні чіткої картини реального стану професійного рівня та особистісних якостей державних службовців необхідним є запровадження таких механізмів відтворення або аналізу ситуації, які б розкривали не лише самі дії державних службовців, але і механізм прийняття ними саме таких рішень. Для цього використовується широкий спектр аналітичного інструментарію, який традиційно оформлюється в систему оцінювання діяльності державних службовців. На разі таке оцінювання частіше за все відбувається шляхом анкетування та опитування всіх учасників відносин з приводу державного регулювання, а також безпосереднього керівництва відповідного органу державної влади. Однак, на нашу думку система оцінювання повинна бути дещо удосконалена, зокрема за рахунок поєднання ситуативного та комплексного оцінювання державних службовців, яка б давала

можливість визначати не стільки реальний рівень компетентностей, скільки здатність і спроможність їх реалізувати на практиці, розуміння ситуації, яка потребує втручання з боку державних службовців.

За для цього існує потреба запропонувати нові методики та механізми оцінювання, а головне – розширення доступу інститутів громадянського суспільства до здійснення такого оцінювання. На наш погляд потреба в ширшому залученні інститутів громадянського суспільства до процесу оцінки державних службовців викликана наступними умовами:

по-перше, трансформаційні процеси, які відбуваються в українському суспільстві суттєво змінюють підходи до вимог на професійну діяльність та систему координат у прийнятті державницьких рішень. На сьогодні домінує концепція задоволення суспільного запиту на відміну від панування державницького підходу. Це означає, що основним споживачем адміністративних послуг та державного регулювання є суспільство, соціум та приватний сектор. Тому й оцінювання повинно відбуватися з урахуванням реального задоволення відповідних потреб, а не співставності чи відповідності моделі діяльності державного службовця вимогам регламенту без урахування ситуативних особливостей;

по-друге, інститути громадянського суспільства є в більшій мірі об'єктивними ніж керівництво державних службовців чи інші суб'єкти системи державного управління. Така об'єктивність проявляється через відсутність корпоративної конкуренції, адміністративної складової, потреби слідування державним інтересам. Крім того, громадянське суспільство має значно ширші можливості для застосування інноваційних підходів до оцінювання державних службовців, оскільки вони не обмежені адміністративними приписами та державними коштами;

по-третє, громадське суспільство сформоване в тому числі із експертів та науковців, які здатні суттєво покращувати підходи та методи оцінювання,

розуміючи при цьому методичні вимоги та можливості забезпечення самого процесу оцінювання, зокрема із застосуванням анкетування, опитування, методу Delphi, експертного оцінювання тощо. Зокрема це стосується ситуативного оцінювання, коли акцент робиться не на загнаннях та навичках державного службовця, як посадової особи, а на його аналітичних здібностях правильно оцінити ситуацію, вибрати відповідну модель поведінки тощо. Тобто коли відбувається оцінка ситуації та конкретного управлінського рішення на відміну від керівництва державного службовця, сторонні суб'єкти оцінювання здатні розкрити в тому числі системні недоліки тієї чи іншої моделі державного регулювання та реагування в конкретній ситуації. Це суттєва перевага, оскільки в такий спосіб забезпечується корегування правозастосовчої практики в цілому, або навіть формуються пропозиції із зміни нормативно-правового регулювання в тій чи іншій сфері суспільного буття;

по-четверте, громадянське суспільство це в першу чергу народ, тобто носій суверенітету та джерело влади, відтак цілком логічним є ситуація, за якої народ делегуючи владу державним службовцям отримує певні засоби контролю її реалізації в інтересах в першу чергу самого суспільства та держави. навіть якщо допустити, що делегування відбувається виключно особам, які обіймають виборні посади, тобто пряма демократія, то цілком логічним є й інший висновок: законодавча гілка влади та Президент України формують Уряд та практично контролюють діяльність органів виконавчої гілки влади. Тому ми вважаємо необхідним та допустимим залучення суспільства до процесу оцінювання державних службовців, в тому числі і тих що обіймають посади в системі органів виконавчої влади, оскільки вони виконують функції держави, як є похідними від джерела влади та суверенітету носієм якого є народ. Крім того, саме суспільство, як фізичні особи, так і юридичні особи приватного права, є споживачами державних послуг, і саме вони формують запит на необхідність регулювання різних сфер суспільного буття. Відтак вони є зацікавленими в тому, щоб

отримати максимально ефективне регулювання, та таке яке б відповідало їх очікуванням.

Таким чином, доступ інститутів громадянського суспільства до процесу оцінювання державних службовці суттєво розширить можливості для створення об'єктивної картини функціонування системи державного регулювання окремої сфери суспільного буття або окремого напрямку реалізації відносин між суб'єктами такого суспільства. До того ж це підвищуватиме прозорість державної служби, оскільки дає доступ до механізмів реального нагляду та моніторингу діяльності державних службовців.

Наголошуємо на тому, що інститути громадянського суспільства не можуть здійснювати контроль за діяльністю державних службовців, а також контроль за процесом їх оцінювання, оскільки це передбачає наявність імперативних інструментів впливу за результатами оцінки. Одним із складових елементів контролю, як функції державного управління, є механізм впливу на об'єкт контролю з метою зміни моделі його поведінки або способу реалізації функцій. Оцінка державного службовця розкриває недоліки в його діяльності, однак для інститутів громадянського суспільства такі відомості мають суто інформативний характер, оскільки вони позбавлені можливості владного імперативного впливу на суб'єкту оцінки з метою корегування чи виправлення недоліків. Але при цьому, вони мають відповідний доступ до органів державної влади, що несуть відповідальність за якість кадрового забезпечення і мають необхідний інструментарій для того щоб реагувати на результати оцінки державних службовців.

Головне про що необхідно пам'ятати так це про наявність певних неосяжних меж під час оцінювання діяльності державних службовців із залученням інститутів громадянського суспільства. Мова йде про недопустимість жодного тиску чи позаслужбового впливу на державних службовців. Будь-які втручання в діяльність останніх з боку суспільства чи

відповідних неурядових організацій матимуть ознаки адміністративного або кримінального правопорушення, а результати діяльності державних службовців можуть взагалі мати ознаки корупційних правовідносин, що суттєво дискредитує весь корпус публічних управлінців.

З огляду на це доцільним є виокремлення місця та меж залучення інститутів громадянського суспільства в процес оцінювання державних службовців в зарубіжних країнах (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

**Досвід оцінювання роботи державних службовців в зарубіжних країнах із залученням інститутів громадянського суспільства**

<b>Країна</b>	<b>Способи та методика оцінювання</b>	<b>Суб'єкт оцінки</b>	<b>Роль інститутів громадянського суспільства</b>
Великобританія	Оцінювання відбувається методом порівняння щорічного звіту держслужбовця та проведення співбесіди щодо професійних компетентностей	Безпосереднє керівництво	Мають право на ознайомлення лише зі звітами державних службовців
Франція	Щорічне оцінювання професійних навичок за 20-бальною шкалою. Державний службовець ознайомлюється з оцінкою та має право оскаржити її в суді		Здійснюють нагляд за результатами оцінювання
Німеччина	Оцінюється продуктивність та потенціал шляхом запровадження методу спостереження за працівником на робочому місці	Безпосереднє керівництво та незалежний орган оцінювання	Долучаються в якості експертних структур
Польща	Кожні два роки відбувається атестація за стандартними методиками		
США	Систематичне оцінювання якісного складу державних служб проводиться за заслугами та сценарієм життя працівників	Керівник відомства на підставі рекомендацій атестаційних комісій	Здійснюють нагляд за результатами оцінювання та долучаються в якості експертних структур
Канада, Австралія, Нова Зеландія	Оцінювання відбувається шляхом опитування споживачів публічних послуг	Безпосереднє керівництво та	Активно долучається як до проведення самої оцінки шляхом

	та анкетування керівництва й колег державних службовців	незалежний орган оцінювання	опитування про якість роботи державних службовців так і до обробки результатів анкетування
Латвія	Методом співставлення реальних досягнень визначеним та затвердженим компетентностям	Державна канцелярія (аналогія з вітчизняною НАДС) із залученням керівництва відповідного відомства	Має право пропонувати нові вимоги до компетентностей та ознайомлюватися із результатами оцінки
Японія	Система канбан: поєднання методики оцінки професійного рівня, особистих якостей та ситуативної реакції. Здійснюється в кожному відомстві за власними методиками	Рада з питань персоналу (аналогія з вітчизняною НАДС) із залученням керівництва відповідного відомства	Не залучається
Казахстан	Комп'ютерне тестування за напрямками: професійні знання та навички; морально-етичні якості; корпоративна культура	Безпосереднє керівництво	Не допускається

На підставі власного аналізу із застосуванням джерел: [43]

Як можна побачити за результатами проведеного дослідження інститути громадянського суспільства мають розширені можливості лише в країнах англосаксонської традиції управління. Навіть у Франції та в Німеччині вони позбавлені широких повноважень і здійснюють лише моніторингові функції. Так, їх доступ до результатів оцінювання не обмежується, але функціональних можливостей щодо реагування на відповідні негативні оцінки вони не мають. Натомість в США, але в більший мірі в Канаді, Австралії та Новій Зеландії інститути громадянського суспільства у вигляді громадських рад, експертних центрів чи суспільно-аналітичних інститутів активно долучаються як до проведення самої оцінки, так і до обробки результатів анкетування, яке проводиться безпосереднім керівництвом державних службовців.

Тут слід зауважити, що для України цікавим є досвід не лише вказаних країн, але і досвід Казахстану в частині запровадження комп'ютерного тестування, щонайменше в частині оцінки професійних знань та навичок. Наразі таке тестування не проводиться, оскільки воно передбачає надзвичайно великі ресурсні витрати в контексті визначення обсягу компетентностей, які повинні бути інформаційно-аналітично оброблені у форматах тестів у відповідності до кожної окремої посади державного службовця.

Власне сучасне нормативно-правове забезпечення процесу оцінювання державних службовців викликає велику кількість питань, оскільки має доволі суттєві системні недоліки. Слід зауважити, що оцінювання державних службовців відбувається на підставі наступних нормативно-правових актів:

1. Закон України “Про державну службу” регламентує основні засади та мету здійснення щорічного оцінювання результатів службової діяльності, для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар’єри (ст. 44 Закону) [102];

2. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 “Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців”, яка визначає процедуру проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Так, зокрема передбачається, що оцінювання проводиться на підставі ключових показників, визначених з урахуванням посадових обов’язків державного службовця, а також дотримання ним загальних правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції. При цьому оцінювання проводиться за такими етапами: визначення завдань і ключових показників; визначення результатів виконання завдань; затвердження висновку (крім випадків, коли жодне із визначених завдань не підлягає оцінюванню).

3. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1779-р “Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності,

ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2022 рік”;

4. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1778-р “Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2022 рік”;

5. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 листопада 2021 р. № 1464-р “Про визначення результатів виконання завдань у 2021 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії “А”, призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України”;

6. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1778-р “Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2022 рік”;

7. Наказ НАДС від 20 листопада 2020 р. № 217-20 “Щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій “Б” і “В”, моніторингу їх виконання та перегляду”;

8. Наказ НАДС від 24 грудня 2020 р. № 257-20 “Щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності, та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади категорії "А", та їх перегляду”;

9. Наказ НАДС від 16 серпня 2021 р. № 130-21 “Щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорії “А”, та затвердження висновку”;

10. Наказ НАДС від 12 серпня 2021 р. № 129-21 “Щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій “Б” і “В”, та затвердження висновку”.

Слід зауважити, що Накази НАДС виконують суто методичні функції, тобто вони не регулюють порядок та форму оцінювання, а надають лише методичне наповнення тих управлінських процедур, які застосовуються під час реалізації відповідного оцінювання. Саме шляхом видання наказів НАДС закріплює і результати самого оцінювання, і визначає контури застосування до державних службовців наступних за оцінюванням управлінських рішень щодо просування по службі. Цей інструментарій дозволяє НАДС формувати відповідне правове середовище проходження державної служби окремим службовцями, що для останніх означає можливість захисту своїх прав шляхом оскарження відповідних наказів в разі незгоди із результатами оцінювання або результатами прийнятих рішень щодо проходження служби.

Звертає на себе вагу і масив нормативно-правових актів у вигляді Розпоряджень Кабінету Міністрів України. Так, вони приймаються щорічно і виконують забезпечувальну функцію по відношенню до системи оцінювання, оскільки саме ними закріплюються типові завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців. На нашу думку, таке щорічне видання розпоряджень має на меті адаптивність до умов часу та плинності соціально-економічних і суспільно-політичних умов здійснення державної служби. Такий собі засіб підвищення релевантності результатів оцінювання за рахунок встановлення відповідних актуальних критеріїв оцінювання.

Однак, на нашу думку, таке щорічне оновлення нормативно-правового забезпечення системи оцінювання державних службовців нівелює результати їх тривалої (понад п’ять років) підготовки в навчальних закладах. Отримуючи певний обсяг знань та компетентностей на першому році навчання в подальшому

вони повинні не накопичуватися а оновлюватися, що суттєво ускладнює весь процес підготовки. Так само відбувається і з процедурою оцінювання: щорічна зміна вимог та умов оцінювання ускладнює процедуру обробки та аналізу результатів такого оцінювання.

Системний аналіз наведеного масиву нормативно-правових актів дає нам можливість зробити наступні висновки:

По-перше, звертає на себе увагу відсутність чіткої системи оцінювання з визначними параметрами та методологіями його проведення. З одного боку це надає суттєво ширші можливості суб'єктам які проводять оцінку застосовувати той інструментарій та методологію, які в найбільшій мірі відображають умови діяльності конкретного державного службовця, а отже розкриватимуть ефективність його діяльності. Разом з тим з іншого боку це ставить НАДС в доволі суперечливу позицію щодо використання результатів оцінювання для прийняття управлінських рішень в процесі проходження служби державними службовцями. Мова йде про неможливість застосування уніфікованого підходу для оцінки рівня виконання державними службовцями типових завдань та функцій. Зокрема відсутня визначеність щодо застосування методів оцінки досягнення цілей діяльності конкретного державного службовця. Виходячи зі змісту наведених документів вона оцінюється шляхом анкетування, а не за бальною шкалою.

По-друге, відповідно до Наказу НАДС від 20 листопада 2020 р. № 217-20 були затверджені методичні рекомендації для визначення завдань та ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців. Відповідно до цих рекомендацій, розроблена система SMART-критеріїв, що означає:

S (specific) – показник повинен бути конкретним. Формулювання показника має бути однозначним та мінімізувати можливість суб'єктивного широкого тлумачення.

M (measurable) – показник повинен бути вимірюваним. Його можливо виміряти якісно та/або кількісно. При цьому вказується бажане (очікуване) значення показника, і при використанні кількісного виміру вказується одиниця виміру.

A (attainable) – показник повинен бути реалістичним та досяжним з урахуванням наявності необхідних компетенцій та ресурсів (часових, фінансових, людських, інформаційних тощо), які доступні структурному підрозділу.

R (relevant) – показник повинен бути релевантним і відповідати повноваженням (компетенції) державного службовця. Досягнення такого показника має призводити до виконання завдання в цілому.

T (time frame) – встановлення кінцевої дати (періоду) для досягнення показника.

Наведена система відображає можливість побудови системи оцінювання заснованої на цілком вимірюваних показниках. При цьому важливим є те, що такі показники повинні мати єдину математичну природу, а отже можуть використовуватися для побудови певного інтегрованого показника, або інтегрованої моделі оцінки державних службовців. Нами відмічається також і той факт, що наведена система критеріїв дає можливість застосувати методіку порівняння при ситуативній оцінці державних службовців, як між собою (моделі поведінки та критерії прийняття рішень), так і стосовно загальної моделі поведінки окремого державного службовця.

Натомість ми повинні зауважити і на недоліках зазначених вище критеріїв. Так критерій A (attainable) є занадто неконкретним, оскільки містить в собі оціночну категорію досяжності результату завдання чи функції державного службовця. Але якщо функція сама по собі недосяжна чи невиконувана, то вона уявляється нам утопічною та неможливою для включення в перелік службових завдань та посадових обов'язків державного службовця. Всі виконувані дії та

рішення, що приймаються державними службовцями апіорі повинні бути не лише досяжними, але й реальними. Тому цей критерій можливий для застосування виключно під час ситуативного оцінювання державних службовців.

Критерій R (relevant) засвідчує відповідність виконуваної функції чи дії державного службовця колу посадових обов'язків. Але якщо ми застосуємо даний критерій, то це означає, що вихід за його межі означатиме перевищення державними службовцями своїх посадових обов'язків. Релевантність повинна відноситися не до кола обов'язків, а до сутності та природи самої функції державного управління, тобто того чи не виходять дії державного службовця за межі розуміння допустимості втілення на практиці регуляторного впливу держави на конкретний вид суспільних відносин. Державний службовець є суб'єктом правозастосування, а тому регулювання нормами права тих чи інших відносин – це найголовніший критерій релевантності виконуваних державним службовцем дій.

По-третє, сучасний стан організаційно-правового забезпечення процедур оцінювання стану виконання державними службовцями покладених на них функцій не регулює достатнім чином участь в такому процесі інститутів громадянського суспільства. Жодним чином їх участь не забезпечується на жодному з етапів проведення такої оцінки, тому числі і під час розробки критеріїв оцінювання. Разом з тим, не має і прямої заборони щодо участі відповідних інституцій, зокрема в контексті ознайомлення з результатами проведеної оцінки. Тут зокрема, хоча і частково, можна говорити про діяльність Громадської ради доброчесності при доборі кандидатів на посаду суддів. Однак такий недолік є на наш погляд суттєвим оскільки залучення інститутів громадянського суспільства, зокрема представників експертного середовища є ключовим для побудови прогресивної та ефективної системи оцінювання діяльності державних службовців.

Ми говоримо про створення відповідної незалежної Експертної громадської ради незалежного оцінювання при НАДС, яка забезпечуватиме методологічний та експертно-аналітичний супровід процесу оцінювання державних службовців.

Головне на чому зосереджуватиметься діяльність такої Експертної громадської ради (далі – ЕГРНО) це формування анкет для оцінки державних службовців безпосереднім керівництвом та листів опитування, які заповнюватимуться особами, які або є споживачами публічних послуг, або відносини яких були врегульовані конкретним державним службовцем. При чому слід чітко детермінувати, що такі листи-опитування не повинні мати визначальний характер. Вони суто суб'єктивні і залежать не від реальної якості наданих послуг чи професійного рівня державного службовця, а частіше за все від того ставлення особи до конкретного державного службовця, яке було сформоване нею під час спілкування.

Разом з тим, на відміну від анкет, що заповнюються державними службовцями такі листи міститимуть в собі бачення ситуативної проблеми діяльності державного службовця з позиції суспільства, тобто кінцевих споживачів публічних послуг. І це є ключовим для формування у суб'єктів оцінювання, і в тому числі у ЕГРНО тієї ситуації, яка потребує не лише оцінки в контексті визначення ефективності дій самого державного службовця, скільки ідентифікацію реальних обставин, в яких такі дії вчинялись. Експертне середовище моделює ситуацію, а тому розкриває природу походження проблеми, для вирішення якої державним службовцем приймалися ті чи інші рішення. В такий спосіб моделюється механізм прийняття управлінського рішення та оцінюється коректність та повнота застосованих державним службовцем можливостей з урахуванням його посадових повноважень.

Таким чином, нами пропонується не лише ширше залучення інститутів громадянського суспільства до процесу оцінювання діяльності державних

службовців, але і застосування комплексного інтегрованого підходу, заснованого на експертній обробці даних анкетування, тестування та ситуативного аналізу, які демонструватимуть модель поведінки державного службовця в цілому при виконанні ним своїх посадових обов'язків та в конкретній ситуації (рис. 3.2.).

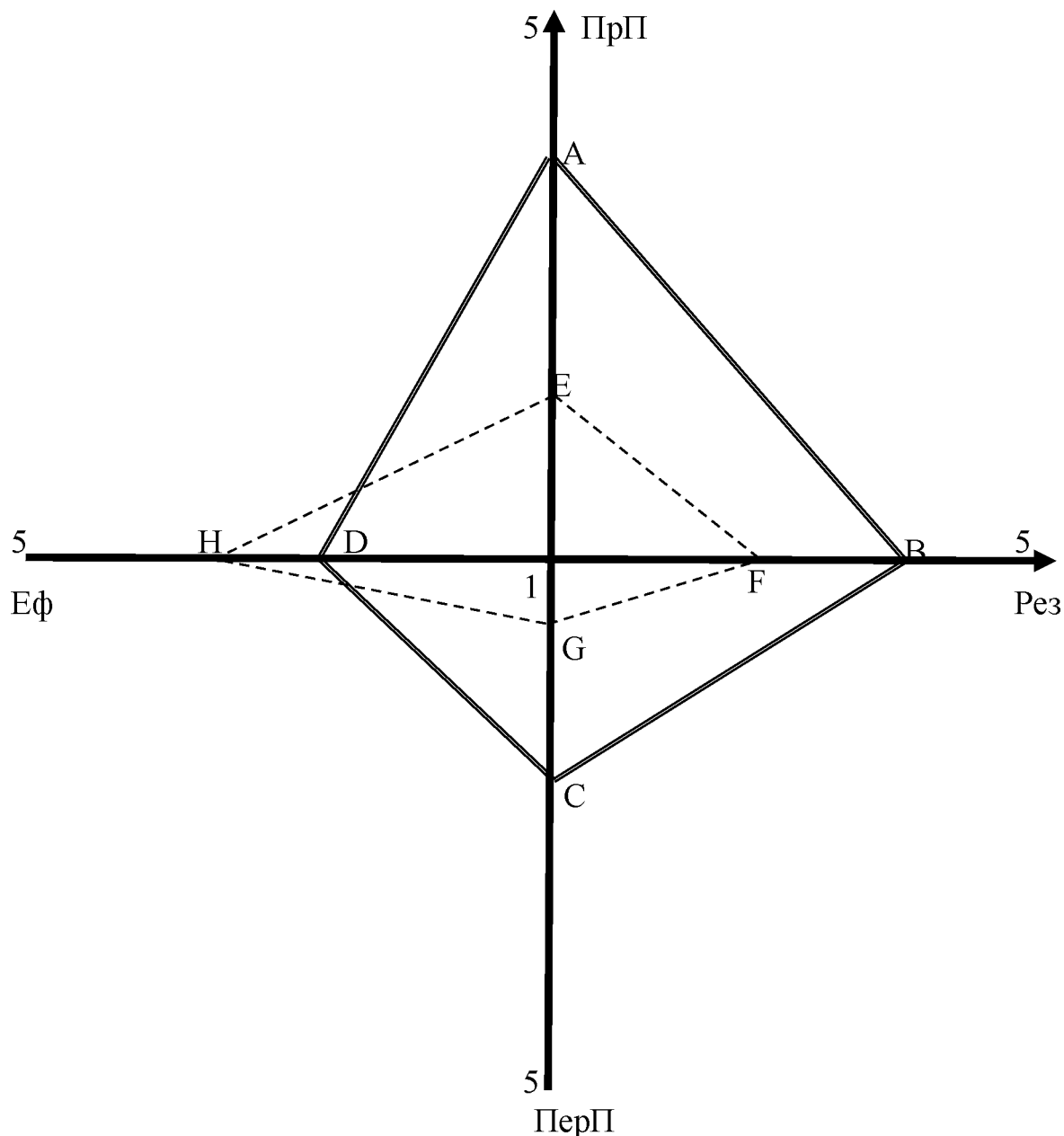


Рис. 3.2. Інтегральний аналіз комплексного та ситуативного оцінювання діяльності державних службовців при виконанні ними своїх службових обов'язків

Запропонований інтегральний аналіз оцінки діяльності державних службовців гарантується на двох підходах: комплексному (оцінка діяльності державного службовця в цілому) та ситуативному (оцінка діяльності державного службовця в конкретній ситуації). При цьому сам підхід можливий для застосування і виключно для комплексної оцінки діяльності державного службовця, але за умови порівняння з результатами попередньої його оцінки.

Сутність підходу полягає в тому, що графік ABCD повинен охоплювати та включати в свої контури графік EFGH. При цьому повинні виконуватись наступні умови:

1.  $A \geq E$ ;  $B \geq F$   $C \geq G$ ;  $D \geq H$ ;
2.  $\sum [A-E; B-F C-G; D-H] \geq 1$ .

Графік ABCD демонструє результати комплексної оцінки діяльності державного службовця за наступними базовими показниками:

ПрП – показники професійного рівня (знання, навички та вміння) державного службовця (професійний показник);

ПерП – показники особистісних морально-етичних якостей державного службовця (персональний показник);

Рез – результативність діяльності державного службовця при виконанні посадових обов'язків;

Еф – ефективність виконання державним службовцем своїх посадових обов'язків.

Графік EFGH демонструє результати ситуативного оцінювання діяльності державного службовця в окремому випадку, як правило, найбільш суперечливому чи такому, який виходить за межі традиційно виконуваної ним діяльності.

Наведені вище показники визначаються під час анкетування та тестування державних службовців відповідними експертами ЕГРНО та безпосереднього

керівництва такого службовця. При цьому показники системи ABCD повинні поглинати в собі показники системи EFGH, оскільки ситуативна оцінка передбачає вимірювання показників діяльності в окремому випадку в ой час як комплексне оцінювання є середньозваженою оцінкою діяльності державного службовця з виконання ним своїх посадових обов'язків. Середньозважена оцінка передбачає постійну стабільність та якість виконання службових обов'язків. У випадку ж якщо показники графіку EFGH виходитимуть за межі показників графіку ABCD на будь-якій осі, це означатиме, що державний службовець в конкретній ситуації проявив більшу якість в реалізації своїх посадових обов'язків, що потребуватиме більш ґрунтовного аналізу.

Що ж стосується самих показників, то цілком логічним вбачається, що результативність діяльності державного службовця при виконанні посадових обов'язків (Рез) визначається з урахуванням встановлених на базі SMART-критеріїв вимірюваних показників досяжності цілей. Натомість ефективність виконання державним службовцем своїх посадових обов'язків (еф) визначатиметься з урахуванням співвідносності та раціональності використання ресурсів під час виконання державними службовцем своїх повноважень. Показник Еф повинен враховувати не лише матеріально-фінансові, але й часові та людські ресурси, а також використання людського, інтелектуального та соціального капіталу.

Що ж стосується показників професійного рівня державного службовця (ПрП) та морально-етичних якостей державного службовця (ПерП) то тут слід зауважити, що система показників оцінювання діяльності державних службовців не позбавлена недоліків, оскільки будь-яке визначення безпосереднім керівником чи суб'єктом призначення результатів службової діяльності не позбавлене суб'єктивізму, залежно від прихильності до окремих працівників, відмінностей у підходах оцінювання. Але доцільно застосувати комплексний підхід до

розмежування показників компетентностей та морально-етичних якостей, на засадах транспарентності виконання службових обов'язків.

Безумовно, що в оцінюванні діяльності державного службовця важливу роль відіграють компетенції. При чому компетенції нами пропонується оцінювати наступним чином, детермінувавши їх на професійні та управлінські з наступним наповненням:

– професіональні (службові): знання та навички, що визначаються необхідними для виконання професійних обов'язків, рівень володіння ними, здатність застосування окремими категоріями державних службовців. До них, ми пропонуємо включити ті компетенції, які запропоновані П.Б. Волянським [13] для визначення оцінки відповідності реальних дій та прийнятих рішень державним службовцем межах його посадових обов'язків. До таких компетентностей відносяться:

а) ключові компетенції – застосовуються у всіх сферах діяльності та виявляються через здатність виконувати професійні дії на основі використання інформації, комунікації, основ загальної культури поведінки (наприклад, здібності до активного, цілеспрямованого, систематичного і результативного накопичення та оновлення професійного досвіду, що дозволяє підтримувати і реалізовувати інновації у професійній галузі; здатність до чіткого, логічного та повного висловлення думок);

б) базові компетенції – відображають специфіку конкретної професійної діяльності (наприклад, володіння глибокими та різнобічними знаннями; креативним мисленням, що дозволяє вирішувати складні задачі теоретичного характеру у професійній галузі);

в) спеціальні компетенції – відображають специфіку конкретної предметної сфери професійної діяльності (наприклад, вміння працювати у стресових ситуаціях, вміння працювати у команді та керувати командою) [30, 147-150].

– управлінські – пов’язані з управлінською діяльністю і застосовуються для посад усіх рівнів управління та можуть використовуватися для оцінки керівників різних рівнів з точки зору лідерських здібностей і обмежень.

Оцінка морально-етичних якостей державного службовця, тобто суто показники які притаманні особі державного службовця, як індивідуальності, включають в себе такі показники, які здатні визначити рівень його аксіологічного сприйняття правової реальності, державно-управлінських тенденцій та призначення держави. Крім того, персональні показники розкривають його внутрішній потенціал, який державний службовець може, але наразі не використовує (не активує) в своїй повсякденній діяльності. Отже, такими показниками є:

– соціальноособистісні – мають надпрофесійний характер та застосовуються у будь-якій сфері діяльності (наприклад, духовна зрілість, усвідомлення людиною власних життєвих цілей і сенсу життя, розуміння себе та інших людей, вміння зрозуміти глибинні мотиви поведінки);

– мотиваційні – визначають спрямованість мотивації державного службовця у процесі його діяльності та удосконалення.

Таким чином, запропонований нами інтегральний підхід до здійснення комплексного та ситуативного оцінювання діяльності державних службовців при виконанні ними своїх службових обов’язків із широким залученням інститутів громадянського суспільства дає можливість отримати цілком вичерпне уявлення не лише щодо якості виконання службовцем його посадових обов’язків, але і розкрити недоліки тих чи інших управлінських процесів та моделей державного регулювання, які потребують удосконалення.

### Висновки до розділу 3

За результатами розробки напрямів підвищення ефективності державного регулювання професійного розвитку державних службовців в Україні доцільно зробити наступні висновки.

1. Побудова системи професійного розвитку державних службовців в Україні повинна відбуватися на засадах проектного менеджменту. Ключовим в цьому контексті повинен стати принцип конкурентоспроможності, який найкраще розкриватиметься через застосування в системі професійного розвитку державних службовців таких методів управління як SPACE та PESTLE аналізу. Окрім принципу конкурентоспроможності система професійного розвитку державних службовців повинна ґрунтуватися і на наступних принципах: принципі застосування найкращих практик; принципі обмеженої диференційованості; принципі гнучкості; принципі делегування; принципі економічної доцільності; принцип відкритості (транспарентності).

2. Управління кар'єрою державних службовців – це комплекс заходів, що здійснюються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби за участі керівників державної служби та служб управління персоналом, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання державних службовців, їх просування по службі, переведення та службового відрядження, виходячи з професійного рівня, морально-етичних якостей, можливостей, здібностей та схильностей конкретного державного службовця виходячи із цілей, потреб, соціально-економічних та суспільно-політичних умов держави та/або конкретного органу державної влади. За для систематизації та уніфікації процесу управління кар'єрою державних службовців розроблено та запропоновано для впровадження Порядок організації процесу управління кар'єрою державних службовців. Цей порядок дасть змогу не лише систематизувати підходи

проектного менеджменту але і практично реалізувати матрицю проходження кар'єри державного службовця з урахуванням граничної соціальної ефективності запропоновану автором.

3. Сучасний стан розвитку системи державного управління потребує нових підходів до оцінки діяльності державних службовців. Зокрема мова йде про розширення участі інститутів громадянського суспільства та впровадження системи ситуативного та комплексного оцінювання останніх. Громадянське суспільство сформоване в тому числі із експертів та науковців, а тому здатне суттєво покращувати підходи та реалізовувати більш складні методи оцінювання, розуміючи при цьому методичні вимоги та можливості забезпечення самого процесу оцінювання. На підставі аналізу досвіду оцінювання роботи державних службовців в зарубіжних країнах із залученням інститутів громадянського суспільства було розроблено пропозиції щодо створення при НАДС Експертної громадської ради незалежного оцінювання, яка б забезпечувала реалізацію розробленого та запропонованого для впровадження інтегрального аналізу комплексного та ситуативного оцінювання діяльності державних службовців при виконанні ними своїх службових обов'язків.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження теоретико-методологічних засад та сучасного стану забезпечення професійного розвитку державних службовців України доцільно зробити наступні висновки:

1. Досліджуючи професійний розвиток державних службовців як об'єкт державного регулювання було запропоновано авторське бачення таких термінів як: “компетенція державного службовця” - це коло обов'язків, зобов'язань, відповідальності, які складають правомочність трудової поведінки службовця і зафіксовані в нормативно-правових актах; “компетентність державного службовця” - це сукупністю знань, умінь та навичок, комплекс чинників, що містять ділові та особисті якості службовця, спроможність особи фахово та продуктивно здійснювати власні зобов'язання, ефективно налагоджувати власну поведінку, організовувати продуктивне комунікування з колегами та громадянами України; “професійна компетентність державного службовця” - це сукупністю знань, умінь та досвіду, особистісних та ділових характеристик, які втілюються в практичних діяннях та гарантують продуктивну професійну діяльність.

2. Доведено, що зміст професійного розвитку державних службовців розуміється у вигляді взаємозв'язку отримання навичок у чотирьох основних площинах: фахово-діловій (комплекс фахових знань: знання, уміння, навички, досвід, потрібний службовцям для реалізації певних службових завдань); соціальній (спроможність викривати та ставити проблеми; прогнозувати ймовірні негативні результати ухвалених рішень, відстоювання інтересів громадян та держави); методичної компетентності (осягнення наукової методики управління; загальна ерудиція, вміння здійснювати аналіз явища в різних галузях життя суспільства, володіти методами та навичками ухвалення найоптимальнішого рішення); інформаційно-комунікаційній (набір навичок

користування інформаційно-комунікаційними технологіями; загальна компетенція використання мережі Інтернет у професійних цілях). З огляду на такий зміст професійного розвитку державного службовця доцільно наступним чином детермінувати це визначення, яке значає сукупність організаційно-правових заходів, спрямованих на підготовку, підвищення кваліфікації, розміщення та управління кар'єрою державних службовців з метою досягнення максимальної ефективності виконання ними посадових обов'язків і цей процес представляє собою результат синтезованого підходу до формування професійних компетентностей, підвищення рівня професійних знань і розширення навичок.

3. Досліджуючи закордонний досвід організації державної політики в сфері професійного розвитку державних службовців доведено великий рівень утилітарності досвіду Великобританії, зокрема в контексті встановлення конкретних принципів оцінювання фаховості держслужбовців і розробити взаємозв'язок між результатами навчання та зростанням по службі. Такі принципи доречно ввести в систему контролювання якості здійснюваної діяльності, що дасть право конкретніше визначити повноваження державних службовців та зумовить потребу регулярного покращення ступеня їхнього професіоналізму. А безпосередній зв'язок між результатами навчання та просуванням по службі сформує позитивну мотивацію для покращення професійного досвіду та якісного здійснення діяльності. Досвід Німеччини є доцільним в аспекті управління професійним зростанням кадрів державної служби. Зокрема в контексті запровадження програм професійного розвитку відповідно до блочно-модульного зразка, що дасть змогу оперативніше відповідати на мету та задачі щоденної політичної та соціально-економічної обстановки й реагувати на збалансованість теоретичної підготовки з практичними навичками. Досвід організації професійного розвитку державних службовців у Франції доводить ефективність запровадження довготермінове поступове стажування в органах державної влади, на підприємствах та прямо в

закладі навчання й багатоступеневу диференціацію здобуття освіти згідно з характером здійснюваної діяльності та перспектив кар'єрного росту. Доведено що практика професійного розвитку державних службовців в США цікава для України перш за все в аспекті цілісності, програмно-цільового забезпечення зростання професійного потенціалу держслужбовців, гарантування регулярного залучення державних службовців у систему професійного розвитку, економічного й психологічного заохочення. Зазначене гарантуватиме держслужбі в Україні існування професійних, кваліфікованих, законотворчих, ефективних і раціональних кадрів, а також значну ефективність та продуктивність діяльності суб'єктів та процедур державного управління.

4. Доведено, що нормативно-правова база у сфері професійного навчання досить інтенсивно розвивається, містить значну кількість актів, які регулюють різні аспекти пов'язані з професійним навчанням, але програмні документи потребують подальшого удосконалення, методологічного упорядкування та внесення змін у чинне законодавство з метою створення необхідних умов щодо реалізації професійного розвитку службовців органів публічної влади. Зокрема, доцільним є законодавче посилення кваліфікаційних вимог до фахівців, які здійснюють навчання здобувачів ступеня магістра за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування", а саме обов'язкової наявності викладачів з практичним досвідом у сфері публічного управління на посадах відповідних категорій. Стосовно створення конкурентного середовища серед суб'єктів надання освітніх послуг, необхідно внести зміни до Постанови Кабінету Міністрів України від 20.05.2013 р. № 363 визначити більш ширше форми власності закладів освіти.

5. Встановлено, що у системі підготовки професійного навчання державних службовців слід виділити основних суб'єктів, які надають освітні послуги на території України та мають відповідні ліцензії на здійснення зазначених видів діяльності: - Національна академія державного управління при Президентові

України; - Дніпропетровський, Львівський, Одеський та Харківський регіональні інститути Національної академії; - заклади вищої освіти, що здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”. Розкрито стратегічну ціль процесу конкурсного відбору визначено, яка полягає у необхідності забезпечити якісну організацію та проведення конкурсного відбору виконавців державного замовлення НАДС для професійного навчання службовців органів публічної влади. Результатом зазначеної процедури має стати затвердження обсягів державного замовлення між потенційними виконавцями відбору. Професійний розвиток державних службовців є ключовим складником модернізації системи публічного управління, що спрямоване на підвищення ефективності виконання функцій держави. Удосконалюючи можливості управлінської системи професійного розвитку державних службовців, необхідно виходити як загальнодержавних потреб, так і потреб на регіональному та місцевому рівні, галузевих особливостях публічного управління. Це має відобразитися і в підходах закладів вищої освіти, яким необхідно підлаштовуватися під динамічні зміни потреб щодо підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців. Розглядаючи процеси підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців як невід’ємний складник розвитку державного службовця, доцільним є можливе організаційне поєднання системи підготовки фахівців спеціальності “Публічне управління та адміністрування” для органів влади з системами кадрових служб публічної адміністрації, що дозволить забезпечити єдність загальної реалізації встановлених завдань.

6. Доведена необхідність забезпечити рівномірний регіональний розподіл можливостей щодо професійного розвитку державних службовців за рахунок збільшення кількості освітньо-професійних програм за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” у закладах вищої освіти. Враховуючи проведену адміністративно-територіальну реформу та процес децентралізації влади,

доцільним є проведення досліджень з визначення навчальних потреб органів місцевого самоврядування. Констатовано, що центральне місце в інституційній складовій системи професійного розвитку державних службовців посідають: Українська школа управління; ННІ публічного управління; відповідні інститути публічного управління створені на базі регіональних інститутів НАДУ та приєднані до складу Національного технічного університету “Дніпровська політехніка”; Державного університету “Одеська політехніка”; Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна; Національного університету “Львівська політехніка”. Доведено, що одним із основних завдань новоствореного ННІ публічного управління є збереження освітнього та наукового потенціалу, досвіду НАДУ, провадження освітньої, наукової діяльності. При організації навчального процесу до уваги потрібно брати ті чинники, які формують запити до нового покоління державних службовців. Тому логічним та доцільним вбачається, що ННІ публічного управління повинно підтримувати зв’язки та контакти в сфері науково-методичного забезпечення освітніх процесів та заходів з підвищення кваліфікації державних службовців, які здійснюються у перелічених вище ВНЗ до яких приєднані регіональні інститути НАДУ. Інституційна складова системи забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні на сьогодні потребує удосконалення, оскільки в ній існують дві підсистеми які функціонують паралельно, хоча і виконують різні цілі в сфері підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, але при цьому відсутній навіть адаптивний зв’язок між ними. Це суттєво знижує загальну ефективність професійного розвитку державних службовців оскільки за таких умов відсутні єдині критерії та індикатори підготовки кадрів, а отже і формування необхідного рівня компетентностей у конкретного державного службовця, який протягом своєї кар’єри на державній службі змінює декілька сфер діяльності переходячи із системи одного міністерства до іншого. Така

інституційна складова існує на сьогодні і вона є новою реальністю після ліквідації системи підготовки кадрів в структурі НАДУ.

7. Встановлено, що до головних принципів побудови системи професійного розвитку державних службовців в Україні, які мають своїми витокami засади проектного менеджменту, ми відносимо наступні: принцип конкурентоспроможності – який покликаний забезпечити високий рівень якості як процесу розвитку, так і отриманих результатів – рівня компетентностей державних службовців; принцип застосування найкращих практик – є універсальним джерелом пошуку шляхів та напрямів підвищення якості як самого процесу професійного розвитку, так і системи управління ним; принцип обмеженої диференційованості – який слугує для того, щоб забезпечувати не лише вертикальний розвиток (перехід на посади вищих категорій в межах однієї галузі державного управління), але і горизонтальний (міжгалузевий перехід керівних кадрів); принцип гнучкості – відповідає за адаптивність та мобільність системи професійного розвитку, пристосування до мінливості умов здійснення державного управління в різних сферах суспільного буття, в тому числі під час дії ризикгенних факторів або кризових ситуацій; принцип делегування – покликаний забезпечити високий рівень ефективності системи професійного розвитку в цілому, за рахунок делегування виконання окремих завдань чи здійснення операцій тим стороннім суб'єктам, які мають необхідний рівень спеціалізації; принцип економічної доцільності – має важливе значення в мовах обмеженості державних ресурсів; принцип відкритості (транспарентності) – забезпечує одночасно зворотний зв'язок між системою та державними службовцями; необхідний рівень моніторингу з боку інститутів громадянського суспільства, а також можливість для корегування окремих елементів системи професійного розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища чи за рахунок імплементації закордонного досвіду.

8. Важливий крок для ефективного нормативно-правового забезпечення процесу управління кар'єрою державних службовців ми вбачаємо у розробці та прийнятті НАДС Порядок організації процесу управління кар'єрою державних службовців. Головний акцент в цьому порядку повинен ставитися на тому, що таке управління є окремим самостійним напрямком діяльності НАДС та здійснюється відповідними органами державної влади. Сам же процес управління вимагає поєднання зусиль державного службовця та НАДС, а також зміну підходів до планування, оцінки та атестації державних службовців. Тому нами пропонується відобразити у відповідному порядку те, що процес управління кар'єрою державних службовців ґрунтується на принципах проектного підходу. Пропонується на законодавчому рівні закріпити не лише саме поняття “управління кар'єрою державних службовців” але і визначити його системність, функціональне навантаження та коло суб'єктів, які здійснюють таке управління. Наголошуємо на тому, що в будь-якому випадку управління кар'єрою конкретного державного службовця здійснюється за його згодою та з урахуванням його уподобань та інтересів кар'єрного зростання. Це означає, що управління кар'єрою в цілому повинно визначати загальні рамки вимог до процедур переміщення та просування державних службовців, а також встановлювати обмеження та критерії, як щодо безпосередніх державних службовців, так і щодо умов, завдань та цілей, які висуває перед конкретними посадовими особами державної служби сама держава. Тобто необхідно внести зміни у Закон України “Про державну службу” шляхом доповнення його статтею 38-1 “Управління кар'єрою державних службовців”

9. Доведено необхідність запровадження системи ситуативного та комплексного оцінювання державних службовців в Україні. Основний акцент в такій системі робиться на інклюзивній участі інституцій громадянського суспільства в процесах визначення потреб системи професійного розвитку; стандартів професійного розвитку, а також моніторинг якості такого розвитку

протягом всього процесу проходження державної служби. Ситуативне оцінювання запроваджується шляхом поєднання низки методів: анкетування, експертної оцінки, самооцінки – які дають змогу розкрити рівень відповідності очікуваним результатам реального результату державно-управлінської діяльності посадовців. Анкетування здійснюється споживачами адміністративних послуг та тими суб'єктами, діяльність яких регулюють державні службовці реалізуючи функції держави. Експертне оцінювання здійснюють неурядові організації, інститути громадянського суспільства з метою визначенні структурних проблем та невідповідностей системи професійного розвитку реальним обставинам і потребам державно-управлінської діяльності. При цьому самооцінювання полягає у визначенні рівня задоволеності та відповідності результатів та фактичних умов проходження державної служби особами їх очікуванням та вимогам, що висуваються до їх посад. Ситуативність забезпечується на конкретний момент часу але в межах певної закінченої регуляторної дії чи реалізації певного суспільно-політичного чи соціально-економічного проекту. Таким чином, відбувається залучення інститутів громадянського суспільства до процесу аналізу відповідності рівня компетентності державного службовця до об'єктивних вимог ситуації, що потребує державного регулювання. Це одночасно розкриватиме і недоліки системи професійного розвитку, і недоліки побудови самого апарату державного управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авшенюк Н.М. Тенденції розвитку транснаціональної вищої освіти у другій половині ХХ – на початку ХХІ ст.: монографія. К.: Інститут обдарованої дитини. 2015. 610 с.
2. Адміністративне право України / [Голов. редкол. : В. Б. Авер'янов та ін.]. К. : Юридична думка, 2004. 584 с.
3. Андреев А.В. Адміністративно-правове регулювання підготовки кадрів для Національної поліції у вищих навчальних закладах із специфічними умовами навчання: дис. к.ю.н. ; спеціальність 12.00.07. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ. 2018. 238 с.
4. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1921>.
5. Багрим О. А. Розвиток професійного потенціалу державних службовців на засадах “системи заслуг”: світовий досвід для України. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 2 (22). С. 1-17.
6. Бевзенко В. М. Концептуальні засади теорії державного регулювання. *Адміністративне право і процес: шляхи вдосконалення законодавства і практики: матеріали наук.-практ. конфер., (22 грудня 2006 р., м. Київ)*. К. : Київс. нац. ун-т внутр. справ, 2006. 360 с.
7. Біловус Л. І. Управління та організація діяльності інформаційних установ (за фаховим спрямуванням). Тернопіль: ТНЕУ. 2010. 414 с.
8. Бондарчук В. Сутність і зміст поняття “компетенція” в державному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 2 (29). С. 19-28.

9. Ващенко К. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2019. 140 с.

10. Ващук Ф.Г. Інтеграція в європейський освітній простір: здобутки, проблеми, перспективи: монографія. Ужгород: ЗакДУ, 2011. 560 с.

11. Верхогляд О., Романовська Ю., Романовський О. Особливості застосування законодавства США у сфері вищої освіти до державних і приватних ВНЗ. *Вища школа*. 2010. № 9. С. 81-92.

12. Витко Т. Ю. Особливості функціонування механічного кадрового забезпечення органів державної влади в країнах центрально-східної Європи. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2013. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2013\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_2_20).

13. Волянський П. Б. Сучасні тенденції формування компетентності державних службовців у сфері цивільного захисту. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2013. № 3. С. 156-160

14. Воронько Л. Успішна кар'єра державного службовця: сутність, умови та фактори побудови. URL: [academy.gov.ua/ej/ej17/PDF/23.pdf](http://academy.gov.ua/ej/ej17/PDF/23.pdf).

15. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія. Київ: НТУУ “КПІ імені Ігоря Сікорського”. 2017. 528 с.

16. Галушка З.І., Антохов А.А., Запукляк В.М. Менеджмент і адміністрування. Чернівці, 2021. 437 с.

17. Гогіна Л. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату. URL: <http://212.111.203.83/ej/ej6/txts/08glmpa.htm>.

18. Година М.А. Вплив сучасних інформаційних технологій на професійний розвиток державних службовців: виклики та перспективи. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2020. № 2 (70). С. 150-154.

19. Година М.А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців в системі заходів організаційно-правового забезпечення публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31 (70) № 2. С. 18-23.

20. Година М.А Категорія “професійний розвиток державних службовців” як об’єкт державного регулювання. Теорія та практика публічного управління та адміністрування у ХХІ сторіччі : *матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених в рамках заходу “Школа розвитку молоді”* (Київ, 25 листоп. 2020 р.) / за заг. ред. А. Савкова, М. Білинської, О. Петроє, І. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2020. С. 51-52.

21. Година М.А. Модернізація професійних якостей державного службовця в умовах європейських стандартів державної служби. *Економіка та держава*. 2019. № 2 (10). С. 21–24.

22. Година М.А. Сучасний стан інституційного забезпечення процесу професійного розвитку державних службовців в Україні. *Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених* (Київ, 19 квіт. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2022. С. 93-95.

23. Головань М.С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/324272272.pdf>

24. Гончаренко Г. А. Компетенція верховної ради України в управлінні сектором безпеки: адміністративно-правові аспекти. *Актуальні проблеми держави і права*. 2020. № 85. С. 49-56

25. Гончарук Н., Артеменко Н. Планування кар'єрного розвитку державних службовців у контексті реформування державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 4. С. 199-209
26. Гончарук Н.Т. Мотивація й оцінка керівного персоналу у сфері державної служби. *Актуальні проблеми державного управління*. 2007. Вип. 1 (27). С. 250-256.
27. Гонюкова Л. Інституціоналізація взаємодії влади і громади в Україні. *Влада та управління: Збірник наукових праць*. Вип. 7. Чернівці: "Букрек", 2020. С.13-25. URL: [https://www.academia.edu/44879699/Влада\\_та\\_управління\\_Збірник\\_наукових\\_праць\\_Вип\\_7\\_Чернівці\\_Букрек\\_2020\\_288\\_с](https://www.academia.edu/44879699/Влада_та_управління_Збірник_наукових_праць_Вип_7_Чернівці_Букрек_2020_288_с).
28. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів: 2018. 232 с.
29. Губська О. А. Теоретико-правова характеристика підготовки та перепідготовки державних службовців. *Правничий вісник Університету "КРОК"*. 2017. Вип. 26. С. 164-169.
30. Даниленко Ю.С. Оцінювання у державній службі: теорія і правове регулювання: дис. к.ю.н.; спеціальність 12.00.07. Одеса: Національний університет "Одеська юридична академія". 2017. 212 с.
31. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монограф. [В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін.]. К.: НАДУ. 2008. 420 с.
32. Державна служба / [редкол. : Ю. В. Ковбасюк, О. Ю. Оболенський, С. М. Серьогін [та ін.]. К.; Одеса : НАДУ. 2012. Т. 1. 372 с
33. Державне управління у сфері освіти / [авт. кол. : Н. Г. Протасова, С. В. Крисяк, Т. О. Лукіна та ін.]. К.: НАДУ/ 2012. 60 с.
34. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / [за заг. ред. В.Б. Авер'янова]. К.: Факт, 2003. 384 с.

35. Державне управління: теорія і практика. К. : Юрінком Інтер. 1998. 432 с.
36. Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2021 р. № 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/446-2021-%D0%BF#n40>.
37. Деякі питання реорганізації закладів освіти: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2021 р. № 147-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-reorganizaciyi-zakladiv-t240221>
38. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80#Text>.
39. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.
40. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.09.2016 № 674. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-2016-%D0%BF#Text>.
41. Добровольская В. Государственное регулирование предпринимательской деятельности: понятие и обоснование. *Підприємництво, господарство і право*. 2005. №8. С. 54-58
42. Додонова Г. О. Управління кар'єрою державного службовця. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends*. 2020. Vol. 1. С. 134-145.

43. Дорош І. М. Система оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 10. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2020/33.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/33.pdf).
44. Доценко Т. А. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. *Public Administration and Regional Development*. 2020. № 8. С. 540-562.
45. Дригуля Н.М. Професіоналізація державних службовців в умовах євроінтеграції. *Університетські наукові записки*. 2017. № 64. с. 85-95.
46. Дубчак Л. С., Снігур І. Й. Державне управління та державне регулювання: поняття, ознаки, співвідношення. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 18 : Економіка і право*. 2011. Вип. 15. С. 66-76.
47. Енциклопедичний словник з державного управління / [за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна]. К.: НАДУ. 2010. 820 с.
48. Енциклопедія державного управління. у 8 т. / [наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.]. К.: НАДУ. 2011. Т. 6: Державна служба. 2011. 524 с.
49. Енциклопедія державного управління: у 8 томах / [наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.] К.: НАДУ, 2011.: Том 1: Теорія державного управління. 2011. 748 с.
50. Євдокимов П. В. Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні: дис. к.ю.н.; спеціальність 12.00.07. Запоріжжя. 2020. 237 с.
51. Єдина державна база з питань освіти (ЄДБО). URL: <https://info.edbo.gov.ua>.
52. Жиденко Н. А. Сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні: дис. к. держ. упр. ; спеціальність – 25.00.01. Київ: НАДУ. 2019. 230 с.

53. Жиденко Н. Досвід зарубіжних країн у сфері професійного розвитку персоналу державної служби. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2013. Вип. 13. С. 275-283.

54. Заворітня Г.П. Підготовка державних службовців України в контексті підписання “Європейського зеленого курсу”. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві : зб. тез міжнар. круглого столу, Україна–Литовська Республіка (08 лип. 2021 р., м. Київ)*. Київ: ННІ публічного управління та державної служби КНУ ім. Тараса Шевченка. 2021. 176 с.

55. Задихайло О.А. Адміністративне право України. Харків : Право, 2019. 314 с.

56. Звіт про діяльність Національної академії державного управління при Президентові України в 2020 році: наказ НАДУ при Президентові України від 10 березня 2021 р. № 50. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/79/files/9e290ac2-0bb3-4f2c-974b-4f671b1fe9ac.pdf>.

57. Зелінський С. Є. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія. Київ: НАДУ. 2016. 294 с.

58. Зязюн І. А. Філософія педагогічної якості в системі неперервної освіти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2008. № 25. С. 13-18.

59. Їжа М.М. Професіонали, озброєні доброю стратегією, долають усі перешкоди для процвітання України. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ*. 2015. Вип. 3 (63). С. 24-32.

60. Інституційне забезпечення кадрової політики у публічному управлінні: місія, роль та місце Національної академії державного управління при Президентові України. К.: НАДУ. 2015. 160 с.

61. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект): монографія / [В. М. Мартиненко, С. М. Серьогін, В. О. Євдокимов та ін.; за заг. ред. В. М. Мартиненка]. Х.: Магістр, 2008. 304 с.
62. Каленський А. А., Лузан П. Г., Ваніна Н. М. та ін. Стандартизація професійної освіти: теорія і практика; монографія. Житомир: "Полісся". 2018. 256 с.
63. Калюжна Т. Професійний розвиток державних службовців засобами тренінгових технологій. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2019. № 2 (16). С. 76-84.
64. Карпа М. І. Розвиток публічної служби в Україні: компетенційний підхід : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ/ 2018. 262 с.
65. Кікіньова К. О. Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби в контексті європейських стандартів. *Державне будівництво*. 2008. № 2. URL: <https://goo.gl/zg1auR>.
66. Ковбасюк Ю. В., Семенченко А. І., Сурмін. Інституційне забезпечення кадрової політики у публічному управлінні: місія, роль та місце Національної академії державного управління при Президентові України: наукова доповідь. Київ: НАДУ. 2015. 160 с.
67. Колісніченко Н. М., Стойкова Г. Г. Особливості професіоналізації державних службовців: етапи, стадії, підходи. URL: <https://goo.gl/fdtQ9J>.
68. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
69. Концепция стандартов ИСО 9000. URL: <http://quality.eur.ru/GOST/konc9000.htm>.
70. Короткова Л. І. Професійні стандарти: теорія і практика розроблення. URL: [http://lib.iitta.gov.ua/8281/1/monografiya\\_prof\\_standart\\_2012.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/8281/1/monografiya_prof_standart_2012.pdf).

71. Котик Л. Формування професійної компетентності державних службовців у контексті розвитку персонального капіталу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 2. С. 147-154.

72. Кравчук Є. О. Державний службовець у королівстві Швеції. *Державний службовець закордоном: знімаємо маски*: збірн. тез Всеукр. студ. онлайн-форуму, присвяч. 100-річчю державної служби в Україні. Житомир. 2018. С. 64-67.

73. Луговий В. І. На службі професіоналізації державного управління. *Вісник державної служби України*. 2003. № 2. С. 18-24.

74. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. [вид. 2-ге, допов. і виправл.]. К. : *Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби*. 2005. 254 с.

75. Международный стандарт КО 9001:2000. URL: <http://niits.ru/public/2003/069.pdf>.

76. Мельник А. Зарубіжний досвід підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: проблеми імплементації в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 1(12). С.146-156.

77. Мельник Р.С. Загальне адміністративне право в питаннях і відповідях. Київ: *Юрінком Інтер*. 2019. 308 с.

78. Міжнародні практики класифікації посад та грейдингу на державній службі / [Н. Алюшина (кер. авт. колективу) та ін.; за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: *Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу*. 2021. 125 с.

79. Михайлишин Л. Р. Андрагогічні основи професійного розвитку державних службовців. *Демократичне врядування*. 2013. Вип. 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2013\\_11\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_24).

80. Михальчишин Н. Л., Хім М. К. Професійний і особистісний розвиток (професіоналізм) державних службовців як конкурентна перевага держави в

умовах глобалізації. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 24. С. 188-191.

81. Могил С. К. Професійна компетентність державного службовця: сутність, правове регулювання, вимоги. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція*. 2014. Вип. 11 (1). С. 162-165.

82. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід: монограф. / [С. М. Серьогін, О. В. Антонова, І. І. Хожило, та ін. ; за заг. наук. ред. С. М. Серьогіна]. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2007. 290 с.

83. Мосора Л. С. Досвід організації державної служби в Польщі: орієнтири для України. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2018/36.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/36.pdf).

84. Наказ НАДС від 21.02.2019 №29-19. URL: <https://next.usg.org.ua/wp-content/uploads/2020/06/pologenia-usg-2020.pdf>.

85. Олійник І. Л. Професійний розвиток державних службовців. *Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серія “Юридические науки”*. Том 26 (65). 2013. № 2-1 (Ч. 2). С. 69-77.

86. Осійчук М. Модернізація державного управління і розвиток персоналу (французький досвід). *Ефективність державного управління*. 2011. № 27. С. 253-263.

87. Паламарчук Т.П., Година М.А. Професійний розвиток державних службовців як об’єкт державного регулювання: теоретичні засади. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 39-45.

88. Поліщук І. В. Адаптація міжнародних моделей функціонування механізмів розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. *Актуал. проблеми держ. упр.* 2017. Вип. 2 (52). С. 204-208.

89. Поліщук І.В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні: ареф. дис.. к.н.держ.упр.;

спеціальність 25.00.02. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України. 2018. 26 с.

90. Поліщук І. В. Механізми розвитку професійного потенціалу державних службовців у Польщі. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр.* 2015. № 1. С. 315-322

91. Помилуйко В.Ю. Психологія розвитку ключових компетентностей у дорослому віці: дис. д. псих. н.; спеціальність 19.00.07. Київ: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2020. 540 с.

92. Популярна юридична енциклопедія / [Гіжевський В. К., Головенко В. В., Ковальський В. С.; за ред. І. С. Чиж]. К. : Юрінком Інтер. 2002. 528 с.

93. Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/>.

94. Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу); за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: ТОВ “ВІСТКА”. 422 с.

95. Потьомкіна Ю. С. Теоретико-організаційні засади розмежування компетенцій державних службовців у процесі реалізації державно-службових відносин: дис. к. держ. упр. ; спеціальність – 25.00.03. Київ: НАДУ. 2015. 230 с.

96. Про вищу освіту: Закон України від 01 липня 2014 р. №1556-1. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

97. Про внесення змін до деяких законів України щодо окремих питань проходження державної служби: Закон України від 9 листопада 2017 р. № 2190-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2190-19#Text>.

98. Про внесення змін до Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування”: проєкт Закону України. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=64016](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=64016).

99. Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у 2018 році: постанова Кабінету Міністрів України

від 11 лип. 2018 р. № 556. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/556-2018-%D0%BF#Text>.

100. Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у 2019 році: постанова Кабінету Міністрів України від 26 черв. 2019 р. № 615. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615-2019-%D0%BF#Text>.

101. Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у 2020 році: постанова Кабінету Міністрів України від 8 лип. 2020 р. № 616. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616-2020-%D0%BF#Text>.

102. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

103. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січ. 2011 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

104. Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: наказ НАДС від 10 жовт. 2019 р. № 185-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1159-19#Text>.

105. Про затвердження Критеріїв конкурсного відбору виконавців державного замовлення Національного агентства України з питань державної служби на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування” та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ НАДС від 22 черв. 2021 р. № 99-21. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya->

administrativnogo-reglamentu-procesu-provedennya-konkursnogo-vidboru-vikonavciv-derzhavnogo-zamovlennya-na-pidgotovku-zdobuvachiv-vishchoyi-osviti-za-osvitnim-stupenem-magi.

106. Про затвердження Критеріїв конкурсного відбору виконавців державного замовлення Національного агентства України з питань державної служби на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування” та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ НАДС від 13 квіт. 2021 р. № 66-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0627-21#n8>.

107. Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: наказ НАДС від 15 жовт. 2019 р. № 188-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text>.

108. Про затвердження Методики оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ НАДС від 03 груд. 2020 р. № 226-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0134-21#Text>.

109. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): наказ НАДС від 26 жовт. 2020 р. № 201-20. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-skladannya-pereglyadu-ta-monitoringu-vikonannya-individualnoyi-programi-pidvishchennya-rivnya-profesijnoyi-kompetentnosti-derzhavnogo-sluzh>.

110. Про затвердження обсягів державного замовлення НАДС на підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого

самоврядування у 2020 році: наказ НАДС від 01 вер. 2020 р. № 162-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v162-859-20#Text>.

111. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження Кабінету міністрів України від 10 трав. 2018 р. № 342-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-%D1%80#Text>.

112. Про затвердження Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання “Портал управління знаннями”: наказ НАДС від 26 листоп. 2019 р. № 209-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1234-19#Text>.

113. Про затвердження Положення про Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ НАДС від 16 лют. 2017 р. № 36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0036859-17#Text>.

114. Про затвердження Положення про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: наказ НАДС від 27 лип. 2020 р. № 132-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0850-20#Text>.

115. Про затвердження Положення про роботу Конкурсної комісії Національного агентства України з питань державної служби з відбору виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування” та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого

самоврядування: наказ НАДС від 01 бер. 2021 р. № 36-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0341-21#n8>.

116. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів України від 07 лип. 2010 р. № 564. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF#Text>.

117. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лют. 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>.

118. Про затвердження порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання: наказ НАДС від 12 груд. 2019 р. № 226-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-19#Text>.

119. Про затвердження Порядку погодження НАДС зарахування осіб на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" галузі знань "Публічне управління та адміністрування", відрахування та переведення здобувачів вищої освіти: наказ НАДС від 07 черв. 2021 р. № 90-21. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-poryadku-pogodzhennya-nads-zarahunannya-osib-na-navchannya-za-osvitno-profesijnoyu-programoyu-pidgotovki-magistriv-za-specialnistyu-publichne-upravlinnya-ta-administruvanny>.

120. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" галузі знань "Публічне управління та адміністрування": постанова Кабінету Міністрів України від 29 лип. 2009 р. № 789. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/789-2009-%D0%BF#Text>.

121. Про затвердження Порядку розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів: постанова Кабінету Міністрів України від 20 трав. 2013 р. № 363. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/363-2013-%D0%BF#n8>.

122. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: наказ НАДС від 03 бер. 2020 р. № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>.

123. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: наказ НАДС від 03 бер. 2016 р. № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>.

124. Про затвердження примірних державних контрактів про надання послуг на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" галузі знань "Публічне управління та адміністрування" та на підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, примірних додаткових угод до них, примірних актів надання послуг: наказ НАДС від 30 квіт. 2021 р. № 74-21. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-primirnih-derzhavnih-kontraktiv-pro-nadannya-poslug-na-pidgotovku-zdobuvachiv-vishchoyi-osviti-za-osvitnim-stupenem-magistra-za-specialnistyu-publichne-upravlinnya-ta-admin>.

125. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: наказ НАДС від 03 бер. 2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0438-16#n13>.

126. Про освіту: Закон України від 23 трав. 1991 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

127. Про правила етичної поведінки: Закон України від 17 трав. 2012 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

128. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12 січ. 2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.

129. Про регіональний центр підвищення кваліфікації: постанова Кабінету Міністрів України від 16 груд. 2004 р. № 1681. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1681-2004-%D0%BF#Text>.

130. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07 черв. 2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.

131. Про статус депутатів місцевих рад: Закон України від 11 лип. 2002 р. № 93-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text>.

132. Про Стратегію сталого розвитку "Україна - 2020": Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>.

133. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 груд. 2017 р. № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>.

134. Про утворення Координаційної ради з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при Національному агентстві України з питань державної служби: наказ НАДС від 30 трав. 2018 р. № 118. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN043129>.

135. Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України "Про державну службу", та органів військового управління Збройних Сил: постанова

Кабінету Міністрів України від 14 лип. 1999 р. № 1262. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1262-99-%D0%BF#Text>.

136. Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів від 20 листоп. 2012 р. № 5499-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5499-17#Text>.

137. Про Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів органів державної податкової служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 04 вер. 2000 р. № 1385. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1385-2000-%D0%BF#Text>.

138. Пронкін С. В. Державне управління у зарубіжних країнах. К.: 2005. 224 с.

139. Професійна підготовка державних службовців : теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : *Місто НВ*. 2017. 416 с.

140. Пухкал О.Г. Модернізація системи професійного навчання публічних службовців в контексті розвитку громадянського суспільства в Україні. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві* : зб. тез міжнар. круглого столу, Україна–Литовська Республіка (08 лип. 2021 р., м. Київ). Київ: ННІ публічного управління та державної служби КНУ ім. Тараса Шевченка. 2021. 176 с.

141. Пустовойт Л. А. Система державного управління Королівства Нідерланди: досвід для України. К.: *НАДУ*, 2011. 48 с.

142. Регуляторна політика. Як оцінити наслідки регуляторних актів / [за ред. Д. Ляпіна, С. Береславського]. К. : *Ін-т конкурент. сусп-ва*, 2002. 128 с.

143. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи : монографія: [С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, Н. А. Липовська та ін.]. Київ: *НАДУ*, 2013. 112 с.

144. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2020 рік. Київ: *НАДС*, 2021. 62 с.
145. Розробка та впровадження профілів компетенцій лідерства / Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: <http://www.center.gov.ua/viddili-ta-proekti/>.
146. Рубцов В. П. Державне управління та державні установи. К.: *Університет "Україна"*, 2008. 440 с.
147. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. К.: *КНЕУ*. 2002. 351 с.
148. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А. Управління персоналом в органах публічної влади. Дніпро. : *ДРІДУ НАДУ*, 2019. 200 с.
149. Сиченко В.В., Мареніченко В.В. Розвиток системи публічного управління в контексті компетентнісного підходу. *Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Публічне управління та регіональний розвиток.* 2022. Вип. 1 (16). С. 576-597. <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/747>.
150. Сиченко В.В., Мартиненко О.М., Якименко С.В. Становлення та удосконалення механізмів інноваційного розвитку державного управління в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток. *Чорноморський національний університет імені Петра Могили.* № 9. 2020. С. 796-815.
151. Скакун О. Ф. Теорія держави і права. Х.: Консум, 2001. 655 с.
152. Словник системного аналізу в державному управлінні [ред. кол.: Сурмін Ю. П., Штика Л. Г., Бакуменко В. Д., Гогіна Л. М. та ін.]. К.: *Вид-во НАДУ*. 2007. 148 с.
153. Слюсаренко О. М. Про професійний добір і фахове навчання в системах кар'єрного розвитку державних службовців країн Північної Америки та Європи. *Вісн. НАДУ*. 2004. № 2. С. 202-210.

154. Слюсаренко О. Мотивація як умова і чинник професійного удосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців. *Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні*: матеріали наук.-практ. конф. (31 трав. 2006 р. Київ). Київ, Україна: Вид-во НАДУ. 2006. С. 387-389.

155. Стратегічний план діяльності НАДС на 2019-2022 роки. URL: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/strat\\_plan\\_nads-2019-2022.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/strat_plan_nads-2019-2022.pdf).

156. Сурай І. Г., Григор'єв С. М. Стандартизація професійної підготовки державних службовців України на основі компетентнісного підходу. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 11-12. С. 93-101.

157. Сурмін Ю. Термінологічна система державного управління: сутність і перспективи становлення. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2008. № 4. С. 5-14.

158. Сушенцева Л. Л. Формування професійної мобільності майбутніх кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах: теорія і практика : монографія. Кривий Ріг: *Видавничий дім*. 2011. 439 с.

159. Тильчик В. В., Починок К. Б. Правове забезпечення реалізації функції технічного регулювання органів виконавчої влади. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Юридичні науки*. 2018. Вип. 7. С. 120-131.

160. Толкованов В. В. “Професіоналізація держслужби диктує безперервність циклу навчання державних службовців”. URL: <https://goo.gl/ey5769>.

161. Улунова Г. Є. Особливості розвитку культури професійного спілкування державних службовців при підвищенні кваліфікації як етапу

безперервної освіти. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12 : Психологічні науки*. 2013. Вип. 42. С. 181-187.

162. Фурман С.К. Декі аспекти професіоналізації держаних службовців в контексті демократичного врядування. *Теорія та практика державної служби : матеріали наук.-практ. конф.* (Дніпро, 19-20 вер. 2008 р.). Дніпро: ДріДУ НАДУ. 2008. С. 48-52.

163. Хаджирадєва С. К., Доценко Т. А., Пукір Ю. Г. Структуризація базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 8. С. 857-888.

164. Хмельницька І. Національний інтелектуальний потенціал - конкурентна перевага країни. URL: [ukurier.gov.ua/uk/articles/nacionalnij-intelektualnij-potencial-konkurentna-p](http://ukurier.gov.ua/uk/articles/nacionalnij-intelektualnij-potencial-konkurentna-p).

165. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К. : *Академвидав*, 2006. 488 с.

166. Чаплай І. В. Маркетинг у механізмах державного управління: монографія. Київ: *Персонал*. 2016. 208 с.

167. Чмига В. О. Система підготовки державних службовців у Франції: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.05. К.: УАДУ, 2002. 20 с.

168. Шкурат М. Є., Використання “японської моделі” управління персоналом в ТНК. *Економіка і організація управління*. № 2 (22). 2016. С. 282-292.

169. Шляга Т.С. Державний службовець в королівстві Нідерланди. *Державний службовець закордоном: знімаємо маски: зб-к тез Всеукраїнського студентського онлайн-форуму, присвяченого 100-річчю державної служби в Україні*. Житомир : ЖДТУ. 2018. С. 151-153.

170. Шпекторенко І. В. Професійна компетентність державного службовця. *Університетські наукові записки*. 2014. № 1. С. 285-293.

171. Юринець З. В. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України: дис. д.е.н.; спеціальність 08.00.03. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка. 2016. 519 с.

172. Юрченко В. О. Підготовку державних службовців – до вимог сьогодення. *Науковий збірник Інституту державного управління у сфері цивільного захисту*. 2017. № 5. С. 97-109.

173. Яшина Ю. В. Адаптація чарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби. *Держ. упр. та місц. самоврядування*: зб. наук. пр. 2010. Вип. 1 (4). С. 236-245.

174. Boyatzis R. The competent manager. New York : Wiley, 1982. 485 p.

175. Canada School of Public Public Service. URL: [www.cspss-elpc.gc.ca/index-eng.asp](http://www.cspss-elpc.gc.ca/index-eng.asp).

176. Chlivickas E. (2005) Civil service training system: human resources development strategy. URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan023457.pdf>.

177. European Centre for the Development of Vocational Training. Terminology of European education and training policy. A selection of 130 key terms. Luxembourg: Publications office of the European Union, 2014. 331 p.

178. Linda M. Kutilek, Gail J. Gunderson, Nikki L. Conklin. A Systems Approach: Maximizing Individual Career Potential and Organizational Success. *Journal of Extension*. 2002. № 2. URL: <http://www.joe.org/joe/2002april/a1.php>.

179. Merit system principle. URL: <https://www.mspb.gov/msp/msp1.htm>.

180. Merit System Principles and Performance Management: reference materials. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/reference-materials/more-topics/merit-system-principles-and-performance-management>.

181. Recommendation № R (2000) 10 of the Committee of Ministers to member states on codes of conduct for public official. URL: <https://rm.coe.int/16806cc1ec>.

182. Recommendation № R (2000) 6 of the Committee of Ministers to member states on the status of public officials in Europe. URL: [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectID=09000016805e2d3b](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805e2d3b).

183. Sychenko V., Stoychik T. Serheieva L. Kravchenko L. Berezinsky V. Particularities of vo-cational education management in the conditions of the modern labor market. *Revista on line de Política e Gestao Educacional*. 2021. Araraquara. V. 25, n. esp.3, pp. 1683-1699. URL: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/15589>.

184. Vasylieva O.I., Slukhai S.V., Khadzhyradieva S.K., Klochko A.A., Pashkova A.G. Ukrainian civil service: implementation of the public administration reform strategy in Ukraine. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 2020, 11 (4), pp. 1439-1445.

## ДОДАТКИ

Додаток 1



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

04050, м. Київ, вул. Академіка Ромоданова, 12/2  
телефон (044) 481-21-61

14.06.2022 № 074-31-05-84

**ДОВІДКА  
про участь у науково-дослідних роботах**

Видана **ГОДИНІ Максиму Анатолійовичу** з підтвердженням про те, що він дійсно брав участь у виконанні науково-дослідних роботах за комплексним науковим проектом “Державне управління та місцеве самоврядування” (номер державної реєстрації 0199U002827) Національної академії державного управління при Президентові України, а саме:

– у 2019-2021 роках – виконавець на громадських засадах (наказ Національної академії: від 28 лютого 2020 року № 133-ос “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”; від 14 березня 2019 року № 143-ос; від 15 березня 2021 року № 182-ос “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”) науково-дослідної роботи «Входження України до Європейського та Євроатлантичного просторів як гарантія забезпечення національної безпеки, номер державної реєстрації 0119U101583..

Довідка видана на підставі оригіналів наказів Національної академії “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”, які зберігаються в архіві Київського національного університету імені Тараса Шевченка за адресою Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (м.Київ, вул.Антоня Цедіка, 20).

Відповідно до Указу Президента України від 05 листопада 2020 року № 487/2020 “Про впорядкування використання об’єктів державної власності, що перебувають в управлінні Державного управління справами”, розпорядження Кабінету Міністрів України “Деякі питання реорганізації закладів освіти” від 24 лютого 2021 року № 147-р, наказу Міністерства освіти і





**КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ**  
**РАДА ПІДПРИЄМЦІВ**

01008, м.Київ, вул. Грушевського, 12/2  
e-mail: rada@kmu.gov.ua

Тел.: (+380 44)256-78-60, 256-71-01  
Тел./факс: (+380 44) 226-29-67

від 05.07.2022

№ 165/07-22

**Д О В І Д К А**

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Години Максима Анатолійовича  
на тему «Забезпечення професійного розвитку державних службовців  
України в умовах європейської інтеграції»**

Розроблений в дисертаційній роботі Години Максима Анатолійовича «Забезпечення професійного розвитку державних службовців України в умовах європейської інтеграції» механізм організації процесу професійного розвитку державних службовців в Україні, направлений на удосконалення підходів до територіальної диверсифікації процесу професійного розвитку державних службовців в Україні.

Сформовано шляхи підвищення ефективності нормативно-правового забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні, що дасть змогу усунути такі проблеми як формальність та регламентованість процесу професійного розвитку державного службовця; не адаптованість змісту навчальних програм до впливу сучасних технологічних змін; а також стимулювати формування людського капіталу на регіональному та місцевому рівнях і запровадження концепту проєктного управління людськими ресурсами на державній службі.

Запропоновані автором пропозиції щодо розвитку нормативно-правового забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні використані Радою підприємців при розробці плану заходів з реалізації Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року.

Результати дослідження Години Максима Анатолійовича мають практичний характер та направлені на покращення управління в сфері публічного управління та адміністрування.

Голова Ради підприємців



Л.П. Козаченко

0727



**Заклад вищої освіти**  
**«ЛЬВІВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІЗНЕСУ ТА ПРАВА»**

вул. Кульпарківська, 99, Львів 79021, тел. (+38032) 292-87-08, ел. пошта: Bussiness\_law@ukr.net  
99, Kulparkivska Str., L'viv, 79021, tel. (+38032) 292-87-08, e-mail: Bussiness\_law@ukr.net

11.07.2022 № 79

на № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Години Максима Анатолійовича  
на тему «Забезпечення професійного розвитку державних службовців України в  
умовах європейської інтеграції»

Цією довідкою засвідчуємо, що результати наукового дослідження та низка наукових положень і висновків дисертаційної роботи Години Максима Анатолійовича використовуються у навчальному процесі ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» при викладанні нормативних та спеціальних дисциплін «Адміністративне право», «Конституційне право» для бакалаврів і магістрів.

Матеріали наукового дослідження запропоновані як рекомендації, що мають поряд з теоретичним практичне значення, оскільки можуть використовуватися як емпірична основа для подальшого дослідження в питанні уточнення категоріального апарату шляхом уточнення поняття професійний розвиток державних службовців, визначивши цю категорію як сукупність організаційно-правових заходів, спрямованих на підготовку, підвищення кваліфікації, розміщення, управління кар'єрою державних службовців із метою

досягнення максимальної ефективності виконання ними посадових обов'язків, що є результатом синтезованого підходу до систем формування професійних компетентностей, підвищення рівня професійних знань, розширення навичок, які у відповідних умовах займаної посади, демонструють максимальну їй відповідність;

Результати мають наукову і практичну значимість та можуть бути використані в навчальному процесі.

Ректор,

доктор економічних наук, професор



Федір ГОРБОНОС



**VÝCHODOEURÓPSKA AGENTÚRA PRE ROZVOJ n.o.**  
**EASTERN EUROPEAN DEVELOPMENT AGENCY n.o.**

Za humnami 508/28 941 48 Podhájska

eeda@eeda.sk

www.eeda.sk

July 08, 2022

Nr. A-07/4

## **CERTIFICATE**

issued to

**Maksym Anatoliiovych HODYNA**

approving the implementation of the results of the dissertation research  
**“Ensuring the professional development of civil servants of Ukraine in the  
 conditions of European integration”**

The organization reviewed and approved to use the main results of the dissertation by M. Hodyna.

The mechanism for organizing the process of professional development of civil servants in Ukraine, developed in the dissertation by M. Hodyna, aims to improve approaches to the territorial diversification of the process of professional development of civil servants in Ukraine.

In work, the mechanisms for building an institutional component system for ensuring the professional development of civil servants in Ukraine by reformatting areas of responsibility and changing management decision-making centers are formed, which will lead to the concentration in The National Agency of Ukraine for Civil Service mainly of the functions of general coordination of such a process and its standardization, as well as control and supervisory functions.

Ways to increase the effectiveness of the regulatory and legal provision of professional development of civil servants in Ukraine have been formed, which will make it possible to eliminate the following problems: formality and regulation of the process of professional development of civil servants; lack of adaptability of the content of educational programs to the influence of modern technological changes; as well as to stimulate the formation of human capital at the regional and local levels and to spread the introduction of the concept of project management of human resources in the civil service.

The author's proposals regarding the development of regulatory and legal support for the professional development of civil servants in Ukraine were used in international cooperation in the development of joint Ukrainian-Slovak programs for improving the qualifications of civil servants in educational and methodological work - in the development of programs of measures to enhance

capabilities, as well as in consulting advisory work and communications with state authorities.

The results of the research by M. Hodyna have a practical nature and aim to improve management in the field of public management and administration.

Head of Agency,

Dr.h.c. mult. JUDr.,  
PhD, MBA, Honor. Prof. mult.



**Jozef Zatl'ko**