

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО
ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування

**Пояснювальна записка
до кваліфікаційної магістерської роботи**

**магістр
(рівень вищої освіти)**

**на тему:
«ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ВОЄННИЙ ЧАС»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи
ДСз-21м, спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»

_____ Мартинюк Наталія Володимирівна
Керівник: к.е.н., доцент кафедри
менеджменту та тпублічного врядування

_____ Антонова С.Є.

Рецензент: начальник Західного
міжрегіонального управління НАДС

_____ Смалій О.В.

Рівне – 2023

Ім'я користувача:
Наталія Володимирівна Мартинюк

ID перевірки:
1016024211

Дата перевірки:
20.12.2023 10:10:19 EET

Тип перевірки:
Doc vs Library

Дата звіту:
20.12.2023 10:23:52 EET

ID користувача:
9523

Назва документа: Martyniuk Nataliia 281 Publichne upravlinnia ta administruvannia.doc

Кількість сторінок: 112 Кількість слів: 24529 Кількість символів: 197556 Розмір файлу: 924.50 KB ID файлу: 1015712824

15.8% Схожість

Найбільша схожість: 2.88% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1009173908)

Пошук збігів з Інтернетом не проводився

15.8% Джерела з Бібліотеки 780 Сторінка 114

39.6% Цитат

Цитати 264 Сторінка 115

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 25

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	6
1.1. Сутність та особливості професійного розвитку державних службовців.....	14
1.2. Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку державних службовців.....	14
1.3. Особливості зарубіжного досвіду в контексті освітніх тенденцій державних службовців.....	24
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ВОЄННИЙ ЧАС.....	43
2.1. Аналіз професійного розвитку державних службовців через призму професійного навчання під час дії правового режиму воєнного стану.....	43
2.2. Оцінка результатів визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2024-2026 роки	60
2.3. Ефективність реалізації професійного розвитку державних службовців через призму судової практики.....	72
Висновки до розділу 2.....	78
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	84
3.1. Шляхи удосконалення професійного розвитку державних службовців в умовах воєнного стану.....	84
3.2. Компетентнісний підхід до індивідуальних потреб державних службовців щодо професійного розвитку в умовах воєнного стану	92
3.3. Імплементація зарубіжного досвіду професійного розвитку в українські реалії кризового періоду.....	97
Висновки до розділу 3.....	104
ВИСНОВКИ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	114

ВСТУП

Актуальність теми. Військова агресія російської федерації вплинула на всі сфери життя українців. Однак сильна нація виховує незламних людей і професіоналів на робочих місцях, зокрема державні службовці продовжують не лише працювати, а також професійно зростати, адаптуючись до критичних ситуацій. Спроможність державних службовців, як учасників професійного навчання, в умовах воєнного стану залежить від багатьох факторів: стабільності умов їхнього проживання/перебування та роботи, задоволення нагальних, життєво важливих потреб, ступеня зайнятості (роботою, суспільно корисними справами, додатковими обов'язками, які з'явилися або добровільно взяті під час дії воєнного стану), наявності гаджетів, доступу до мережі Інтернет, емоційно-психологічного стану тощо.

Гнучкість системи професійного навчання, наполегливість і бажання державних службовців вдосконалювати компетентності, або набувати нові у складні періоди для нашої держави та створення сучасної, цілісної, мобільної системи професійного навчання з розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом з урахуванням викликів сучасності є основою надійного тилу державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику питань щодо професійного розвитку та його аспектів через професійні компетентності, професійне навчання державних службовців, досвід інших країн досліджували різні науковці: Н. Гончарук, К. Ващенко, Р. Сторожев, А. Кібанов, І. Поліщук, І.Олійник, Л. Михайлишина тощо. Нормативно-правові акти певною мірою регулюють питання професійного розвитку і відобраються в Законі України «Про державну службу», Законі України «Про освіту», Законі України «Про вищу освіту» однак більш деталізовано це знаходить вираження у підзаконних актах методичних рекомендаціях.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю правильних дій та виваженістю рішень в критичних ситуаціях при реалізації державної політики на місцях. Розуміння важливості, а не лише формального ставлення до професійного розвитку дозволяє правильно реагувати на виклики сьогодення. Принцип професіоналізму державної служби найкраще може реалізовуватися через задоволення загальних, спеціальних та індивідуальних потреб державних службовців.

Мета і завдання роботи. Метою магістерської роботи є дослідження проблематики та шляхів удосконалення професійного розвитку державних службовців у воєнний час. Для її досягнення було поставлено такі *завдання*:

- дослідити сутність та особливості професійного розвитку державних службовців;
- вивчити нормативно - правове забезпечення професійного розвитку державних службовців;
- опрацювати зарубіжний досвід через освітні тенденції державних службовців в інших країнах;
- здійснити аналіз професійного розвитку державних службовців через призму професійного навчання під час дії правового режиму воєнного стану;
- оцінити загальні потреби у професійному навчанні державних службовців на 2024-2026 роки;
- проаналізувати ефективність реалізації професійного розвитку державних службовців через призму судової практики;
- визначити шляхи удосконалення професійного розвитку державних службовців в умовах воєнного стану;
- оцінити значення компетентнісного підходу до індивідуальних потреб державних службовців щодо професійного розвитку в умовах воєнного стану;
- визначити особливості імплементації зарубіжного досвіду професійного розвитку державних службовців в українські реалії кризового періоду.

Об'єктом дослідження є процес професійного розвитку через призму професійного навчання.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти особливостей професійного розвитку державних службовців в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Під час дослідження використано сукупність загальних та спеціальних методів і підходів, які відповідають меті та завданням дослідження. Історичний метод використано для дослідження зарубіжного досвіду професійного навчання державних службовців таких країн як: Польща, Німеччина, Франція, Швеція та ін.; абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення й формування висновків; метод порівняльного аналізу – для зіставлення основних показників загальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2024-2026 роки, послуг з підвищення кваліфікації державних службовців під час дії режиму воєнного стану; SWOT-аналіз розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні, який спрямований на визначення сильних та слабких сторін, також можливостей і загрози, які стоять перед державною службою в складні періоди.

Інформаційну базу дослідження становлять статистичні матеріали Національного агентства України з питань державної служби. Нормативно-правову базу склали Конституція України, Закони України, постанови Кабінету Міністрів України.

Структура й обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 113 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Сутність та особливості професійного розвитку державних службовців

Виклики сьогодення вимагають формування високопрофесійного інституту державної служби в Україні, забезпечення умов його ефективного функціонування завдяки кваліфікованим представникам, здатним належно проводити політику держави, вчасно реагувати на трансформаційні виклики.

Саме тому дедалі більшої актуальності набуває дослідження сучасних тенденцій професійного розвитку державних службовців в кризові періоди воєнного стану і, відповідно, удосконалення системи професійного навчання державних службовців в Україні.

«Досягнення високого рівня ефекту від виконання державним службовцем своїх повноважень можливе лише тоді, коли процес проходження ним служби, становлення його професійного рівня є керованим або організованим у такий спосіб, який дає змогу звести до мінімуму стороннє імперативне втручання з боку органів уповноважених на регулювання процесу проходження публічної служби» [10, с.18].

Дослідженням професійного розвитку державних службовців та його аспектами займалися такі науковці: Н. Гончарук, Н. Липовська, Т. Лукіна, О.Марценюк, О. Мельникова, І. Нинюк, С. Серьогін, С.Хаджирадева, К.Ващенко, Р. Сторожев, А. Кібанов, І. Поліщук, І.Олійник, Л. Михайлишина тощо.

С.Серьогін, Н.Липовська та інші вважають, що «професійний розвиток полягає у формуванні у державних службовців якостей, професійно-значимих знань, умінь і навичок, необхідних для виконання ними своїх посадових функцій та повноважень, реалізації прав і виконання посадових обов'язків.

Професійний розвиток державних службовців традиційно поєднує в собі професійно-кваліфікаційний та професійно-посадовий розвиток» [57, с. 16].

Таким чином, вчені «розділяють кваліфікацію службовців та відповідність посаді, визначаючи першу як індивідуальну ознаку, сукупність персональних якостей, притаманних особі як індивідуальності, а другу – як міру відповідності або спроможності виконувати конкретні функції та завдання, закріплені за посадою» [10, с.19].

Досить часто професійний розвиток ототожнюють із професійним навчанням. Але очевидним є те, що «професійний розвиток не може обмежуватися лише процесом навчання, оскільки це стосується лише формування компетентностей, а сам по собі розвиток як багатовимірне явище передбачає їх застосування, коригування, набуття навичок та досвіду, а також індивідуальний підхід до підвищення особистісних якостей та рис, у тому числі правової культури та правової свідомості» [10, с.19].

У цьому контексті слушним є підхід А. Кібанова, який під «професійним розвитком розуміє систему організаційних, економічних, соціальних заходів, які розробляються і застосовуються відповідним суб'єктом управління в системі проходження публічної служби» [10, с.20].

Орієнтованим на систему державної влади є визначення професійного розвитку Н. Жиденко «як системно організований процес безперервного професійного навчання персоналу для підготовки його до виконання нових адміністративних функцій, професійно-кваліфікаційного просування та вдосконалення соціальної структури персоналу» [13, с.13].

І. Поліщук ув'язує «професійний розвиток із процесом управління публічною службою, стверджуючи, що професійний розвиток – це процес розкриття та реалізації професійного потенціалу особи, яка отримує новий статус– статус державного службовця» [36, с.10].

Ця думка видається доволі слушною, враховуючи, що процес розвитку– це сам по собі поступальний, але безперервний процес, а тому цілком логічним

є твердження, що навіть коли система публічної служби та відповідні служби не чинять управлінський вплив на державних службовців, вони все ж проходять тривалий процес еволюції та самовдосконалення. Загалом самовдосконалення і можна розуміти як втілення процесу професійного розвитку в загальному плані.

І. Олійник вважає, що: «ключовим елементом системи професійного розвитку є професійне навчання, і зазначає, що необхідно створити ефективну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців шляхом створення системи та розробка механізмів запровадження безперервного навчання державних службовців, а також переорієнтація змісту навчальних програм на основі функціонального, особистісного і компетентнісного підходів» [31, с. 74].

Важливою є точка зору Л. Михайлишина, який вказує на те, що: «підготовка та перепідготовка, безперервне оновлення знань і умінь — ключовий чинник конкурентоспроможності індивіда. Традиційна освіта не встигає за соціальними, економічними, виробничими, інформаційними змінами й не може забезпечити людину знаннями, вміннями і особистісними якостями на все життя» [29]. Таким чином, «підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців має відбуватися протягом усього періоду проходження публічної служби. В протилежному випадку з'являється так звана криза компетентності людини, що є новим феноменом у сфері оцінки проблем неефективного державного управління» [10, с.20].

Значення професійного розвитку державних службовців проявляється і в системі самого публічного управління, і в системі його кадрового забезпечення. Так, для потреб ефективного публічного управління беззаперечною умовою є наявність професійних кадрів, які здатні вирішувати не лише заздалегідь визначенні завдання та реалізовувати функції публічного управління, але й наділені необхідним рівнем компетентностей для оперативного реагування на нові виклики, з метою мінімізації або недопущення появи соціально-економічних ризиків у суспільстві.

Якщо розглядати професійний розвитку державних службовців через призму державного управління, то варто врахувати, що «державне управління в Україні характеризується наявністю гендерних розривів. Хоча кількість жінок переважає серед державних службовців (75,9 відсотка загальної кількості державних службовців станом на 2021 рік), їх представництво помітно скорочується на вищих керівних посадах» [63]. «Серед державних службовців, які обіймають посади категорії «А», частка жінок становить лише 12,5 відсотка (станом на 2021 рік). Серед державних службовців, які обіймають посади державних секретарів міністерств, Державного секретаря Кабінету Міністрів України, його заступників, частка жінок становить 22 відсотки (станом на 2021 рік)» [63]. Тому додатковим акцентом має бути розроблення та реалізація політики щодо забезпечення збалансованого представництва жінок та чоловіків на різних посадах державної служби.

Індивідуальні потреби суб'єкта на державній службі щодо професійного розвитку навіть в умовах воєнного стану корелюються з його уявленням про змістовне наповнення власної кар'єри, обранням певного типу кар'єри. В цьому контексті доречними є роздуми дослідника О. Єгоршина, який виокремлює чотири види типових кар'єр:

«а) «роздоріжжя» - характерне для молодих спеціалістів, які мають зробити вибір між гарантією місця роботи та особистою свободою. Це вибір сенсу роботи, життєвого кредо, напрямку дій» [59, с.5];

«б) «змія» - поєднання спеціаліста у своїй справі та лінійного керівника, при цьому потенційно висококваліфіковані професіонали не затримуються на одній посаді більше 2-3 років» [59, с.5];

«в) «драбина» - кожен посаду на шляху просування працівник займає приблизно однаковий термін часу» [59, с.5];

«г) «трамплін» стрибок у пенсійний стан і консультаційну діяльність, при цьому послідовне проходження сходин тут необов'язкове» [59, с.5].

Незважаючи на обраний тип кар'єри, у загальному вигляді можна виокремити два шляхи (види) просування державних службовців:

«вертикальне - просування від меншого рангу державної служби до вищого рівня ієрархії» [59, с.7];

«горизонтальне – просування в межах однієї категорії, тобто переведення працівника з одного робочого місця на інше задля підвищення його інтересу до роботи» [59, с.7].

Стаття 2 Закону України «Про державну службу» визначає «професійний розвиток як безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей. Професійне навчання - набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності» [52].

Загалом професійний розвиток державних службовців можна охарактеризувати як правообов'язок. Цей термін є доволі влучним в контексті статті 7 Закону України «Про державну службу», яка визначає «право державних службовців на професійне навчання, зокрема за державні кошти, відповідно до потреб державного органу, а також статті 8 Закону України «Про державну службу», що зобов'язує державних службовців постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності» [52].

Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 у пункті 7 вказує на обов'язок державних службовців «у межах виконання індивідуальних програм набирати не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року, у тому числі 0,1-0,2 кредиту Європейської кредитної

трансферно-накопичувальної системи (далі - ЄКТС) шляхом самоосвіти» [40].
«Обсяг одного кредиту ЄКТС становить 30 годин» [40].

Державні службовці як учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на професійне навчання з метою набрання необхідної кількості кредитів ЄКТС через:

«підготовку - успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»» [39];

«підвищення кваліфікації - набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань» [40];

«стажування - набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань» [40];

«самоосвіту - самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозволяям» [39].

Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. №831-р має за мету: «побудову в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. Ця Стратегія розроблена з урахуванням Європейських принципів та результатів проведеної у 2018 році експертами Програми SIGMA оцінки стану державного управління в Україні, а також досвіду, набутого на попередньому етапі проведення реформи державного управління» [63].

Варто звернути увагу, що Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р акцентує увагу на професійну публічну службу. «Одним із завдань є створення сучасної, цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання з розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом, що включатиме такі компоненти:

визначення потреб у професійному навчанні;
 формування, розміщення і виконання державного замовлення;
 формування мотивації до підвищення рівня професійної компетентності;
 забезпечення функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання;
 моніторинг та оцінку якості навчання» [63].

Стратегія передбачає основні завдання щодо професійного розвитку та управління результативністю, які не втрачають актуальності в період воєнного стану:

«проведення незалежного огляду системи підготовки державних службовців та підготовка пропозицій щодо її розвитку» [63];

«забезпечення розроблення та впровадження програм підвищення кваліфікації державних службовців з питань проектного менеджменту, стратегічного планування, управління та європейської інтеграції» [63];

«забезпечення формування гендерної компетентності державних службовців шляхом включення гендерного компонента в програми підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців» [63];

«забезпечення впровадження програми підвищення кваліфікації для державних службовців, які займають посади державної служби категорій «А» та «Б», з питань управління персоналом та управління результативністю, а також для працівників служб управління персоналом» [63];

«удосконалення процедур та інструментів оцінки результативності службової діяльності державних службовців, її узгодження з процесами стратегічного планування і звітування» [63];

«створення рівних можливостей для закладів освіти у сфері підвищення кваліфікації державних службовців незалежно від форми власності» [63];

«удосконалення механізму формування, розміщення та виконання державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації державних службовців шляхом впровадження відкритої, прозорої системи розміщення державного замовлення з використанням функціональних можливостей веб-порталу управління знаннями у сфері професійного навчання» [63].

Простежується, що зміни торкають і змісту загальних програм підвищення кваліфікації, які стосуються державних службовців. Наприклад, на часі стають питання забезпечення кібербезпеки, підвищення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, державною мовою, застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройного конфлікту, забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України.

Якщо вважати, що «шрами людства - це кордони між державами, то саме інтеграційні процеси їх загоюють, формуючи таким чином єдиний механізм, в якому панує мультикультурний діалог. Тому для України євроінтеграційний процес представляє можливість модернізувати різноманітні сфери діяльності країни, що є особливо важливим для державного управління, адже саме від цього чинника залежить ефективне функціонування державної системи, та правової системи країни, підтримка держав-партнерів» [65, с. 79].

Євроінтеграційні процеси потребують аби голоси наших державних службовців були почуті на міжнародній арені, тому вивчення англійської мови станом на сьогодні є не можливість, а необхідністю для публічного службовця. Одним із мотивуючих чинників є те, що вивчення або підвищення рівня володіння державними службовцями іноземної мови, яка є офіційною мовою Ради Європи, іншими іноземними мовами, необхідними для їх професійної

діяльності, шляхом онлайн-навчання на освітніх веб-платформах, проходження курсів вивчення іноземних мов, тренінгів та інших форм самоосвіти зараховується як підвищення кваліфікації. У 2023 році досить популярним є проєкт Eng4PublicService з безкоштовного вивчення публічними службовцями англійської на мультимедійній онлайн платформі EF. Цей проєкт реалізується Національним агентством України з питань державної служби у співпраці з освітньою організацією EF Language Learning Solutions. Його мета – посилення мовної спроможності публічних службовців.

Національне агентство України з питань державної служби визначає такі пріоритети правового регулювання системи професійного навчання:

«формування стратегії розвитку системи професійного навчання до 2025 року» [30];

«посилення партнерства з міжнародними та іноземними провайдерами»[30];

«забезпечення вивчення державними службовцями англійської мови»[30];

«забезпечення підвищення кваліфікації публічних службовців з питань європейської та євроатлантичної інтеграції» [30];

«посилення вимог до якості освітніх послуг» [30].

Загалом фундаментом державної служби є висококваліфіковані фахівці.

Оскільки люди є найціннішим ресурсом, який рухає нашу країну до змін навіть у найскладніші часи, то вклад у їхній розвиток через професійне навчання - грамотна інвестиція для процвітання України.

1.2. Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку державних службовців

Професійний розвиток державних службовців тісно пов'язаний із формуванням якісно нової системи державної служби в Україні, яка здійснює інтеграцію у європейське співтовариство. Сьогодні фактично всі питання

організації функціонування державної служби пов'язані з підвищенням фаховості державних службовців та рівнем їхньої освіти.

В умовах воєнного стану питання розвитку професійного потенціалу державних службовців і розуміння які акти цей розвиток визначають та формують є надзвичайно актуальним, адже «подальший розвиток держави і державної служби, представлення її на міжнародній арені напряму залежить від рівня професіоналізму державних службовців, ефективності прийнятих управлінських рішень» [5, с.14].

Так, перша стаття Закону України «Про державну службу» визначає державну службу як публічну, *професійну*, політично неупереджену діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави. «Державний службовець - це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується *принципів державної служби*» [52].

Важливо підкреслити, що серед принципів державної служби почесне місце займає «*професіоналізм* - компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону» [52]. Таким чином, основою забезпечення принципу професіоналізму державної служби можна вважати професійну компетентність державного службовця, яку в Законі України «Про державну службу» 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» [52]. А

саме компетентність є складовою ефективного професійного розвитку. Оскільки згідно з нормами статті 2 Закону України «Про державну службу» «професійний розвиток - безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей» [52].

Доцільним є використання Рекомендації 2006/962/ЄС Європейського Парламенту та Ради (ЄС) «Про основні компетенції для навчання протягом усього життя» від 18 грудня 2006 року, оскільки глобалізація у Європейському Союзі продовжується, кожному громадянину необхідна широка сфера основних компетенцій для зручного пристосування. Професійний розвиток державного службовця тісно пов'язаний з особистісним розвитком. «Основні компетенції - це ті, які необхідні всім громадянам для особистої реалізації та розвитку, активного громадянського життя, соціальної єдності та можливості працевлаштування» [51].

«Еталонні рамки визначають вісім основних компетенцій:

- 1) спілкування рідною мовою;
- 2) спілкування іноземними мовами;
- 3) знання математики та загальні знання у сфері науки і техніки;
- 4) навички роботи з цифровими носіями;
- 5) навчання заради здобуття знань;
- 6) соціальні та громадянські навички;
- 7) ініціативність та практичність;
- 8) обізнаність та самовираження у сфері культури» [51].

Усі основні компетенції вважаються однаково важливими, оскільки кожна з них допомагає успішному життю в суспільстві, що будується на знаннях. «Багато компетенцій є близькими та пов'язаними: аспекти, які є основними в одній області, допомагають іншій. Загальні знання мов, освіченість, здібність до кількісного мислення та обізнаність у сфері інформаційних та комунікаційних технологій - це необхідна основа для

навчання, а навчання заради здобуття знань включає всю навчальну діяльність» [51]. «Еталонними рамками застосовується ряд пунктів критичне мислення, творчість, ініціативність, вміння вирішувати проблеми, оцінка ризику, вміння приймати рішення та вміння конструктивно керувати емоціями» [51].

Під час здійснення професійної діяльності формуються всі необхідні професійні навички, які визначають рівень професіоналізму конкретного державного службовця, а отже, визначають рівень ефективності виконання ним службових обов'язків. Це означає «необхідність управління процесами їх професійного розвитку, оскільки в такий спосіб можна не лише отримати фахівця, але й створити конкурентні умови у сфері державної служби, що підвищуватиме професійні якості та ефективність діяльності державних службовців на займаних посадах» [48, с.5].

Професійний розвиток державних службовців, як пріоритетний напрям і завдання, передбачено також у Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р [63].

Основним нормативно-правовим актом, який визначає організаційні засади професійного навчання державних службовців є Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. № 106 (далі – Положення про систему професійного навчання). В ньому закріплені основні позиції щодо:

- 1) «способів (видів, шляхів) реалізації державними службовцями права на професійне навчання» [48, с.7];
- 2) «обов'язковість підвищення кваліфікації за загальними, спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами» [48, с.7];

- 3) необхідність набрання мінімальної кількості кредитів ЄКТС протягом календарного року, в тому числі шляхом самоосвіти;
- 4) «процедуру визначення потреб у професійному навчанні» [48, с.7].

Крім того, питання професійного розвитку через планування та організацію професійного навчання державних службовців врегульовано:

«Порядком формування державного замовлення на підготовку 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, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 р. № 1262 (зі змінами)» [47];

«Порядком прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789 (зі змінами)» [45];

«Порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 (зі змінами) (далі – Порядок проведення оцінювання)» [44];

«Порядком стажування державних службовців, затвердженим наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 р. № 48» [46];

«Порядком нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання, затвердженим наказом Національного агентства України з питань державної служби від 12 грудня 2019 р. № 226-19 (зі змінами) (далі – Порядок нарахування кредитів ЄКТС)» [42];

«Порядком визнання документів про професійне навчання (результатів професійного навчання), затвердженим наказом Національного агентства

України з питань державної служби від 12 грудня 2019 р. № 227-19 (у редакції наказу Національного агентства України з питань державної служби від 28 квітня 2023 року № 64-23)» [41];

«Методикою визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженою наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15 жовтня 2019 р. № 188-19 (із змінами) (далі – Методика визначення та проведення аналізу потреб)» [25];

«Методикою оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженою наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03 грудня 2020 р. № 226-20 (далі – Методика оцінювання результативності професійного навчання)» [26];

«Положенням 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, затвердженим наказом Національного агентства України з питань державної служби від 27 липня 2020 р. № 132-20 (далі – Положення про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації)» [38];

«Методичними рекомендаціями щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців, затвердженими наказом Національного агентства України з питань державної служби від 23 листопада 2021 р. № 179-21 (далі – Методичні рекомендації щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб)» [27];

«Методичними рекомендаціями щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку), затвердженими наказом Національного агентства України з питань

державної служби від 26 жовтня 2020 р. № 201-20 (далі – Методичні рекомендації щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми)» [28] та ін.

Варто враховувати, що «система професійного навчання державних службовців може успішно реалізуватися лише за умов системного та обґрунтованого індивідуального плану, в якому враховано потреби професійного навчання, який створює мотиваційний механізм та стимулює державних службовців до постійного оновлення своїх знань і професійних компетенцій» [34, с.166].

Досить ефективною, якщо не підходити до цього процесу лише формально виступає «індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальна програма професійного розвитку - документ, що визначає індивідуальні потреби учасника професійного навчання в професійному навчанні, форму та види проходження такого навчання» [40].

Відповідно до статті 49 Закону України «Про державну службу» «державний службовець за результатами оцінювання службової діяльності, передбаченого статтею 44 цього Закону, разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, яку погоджує його безпосередній керівник та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює» [52].

Згідно з вимогами пункту 39 Порядку проведення оцінювання «під час оціночної співбесіди також визначаються потреби у професійному навчанні. Потреби у професійному навчанні визначаються у вигляді професійних компетентностей, які необхідно набути або вдосконалити державному службовцю» [44].

Нагадуванням виступає те, що «обираючи на плановий рік певний вид програми підвищення кваліфікації державні службовці мають знати про необхідність дотримання вимог щодо періодичності підвищення кваліфікації,

які встановлені пунктами 14, 15 Положення про систему професійного навчання» [48, с.18].

Варто пам'ятати, що «підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними професійними (сертифікатними) програмами є обов'язковим для державних службовців:

вперше призначених на посаду державної служби, зокрема на посаду державної служби категорій «А» та «Б», протягом року з дня їх призначення на посаду;

які займають посади державної служби, не рідше одного разу на три роки» [3].

В той же час «підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними короткостроковими програмами є обов'язковим для державних службовців не рідше одного разу на три роки» [40].

Під час вибору орієнтовного напрямку (теми) підвищення кваліфікації за загальними програмами державному службовцю (на етапі складання індивідуальної програми) доцільно ознайомитись із переліками пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації за загальними програмами на плановий рік, які щороку формуються Національним агентством України з питань державної служби та оприлюднюються на його офіційному вебсайті. Зокрема наказом Національного агентства з питань державної служби від 23 серпня 2023 р. № 133-23 затверджено перелік пріоритетних напрямів(тем) підвищення кваліфікації державних службовців за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2024 році.

При плануванні виконання індивідуальної програми професійного розвитку державному службовцю та його безпосередньому керівнику необхідно враховувати строки проведення оцінювання результатів службової діяльності та, зокрема, передбачати при такому плануванні, що відповідно до додатка 4 до Порядку проведення оцінювання «на час оцінювання для отримання балу «4» за виконання кожного визначеного завдання (з урахуванням досягнення ключових

показників результативності) державним службовцем має бути пройдено професійне навчання відповідно до індивідуальної програми професійного розвитку, за результатами якого нараховано не менше ніж 0,4 кредиту ЄКТС» [48, с.16].

За результатами успішного проходження навчання за освітньо-професійною програмою або програмою підвищення кваліфікації «державні службовці, голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники отримують відповідний документ про освіту з нарахуванням відповідних кредитів ЄКТС» [48, с.20].

Воєнний стан став каталізатор для змін і щодо професійного розвитку. Наприклад, в Положення про систему професійного навчання постановою Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2022 року № 1494 внесено зміни, відповідно до яких, у разі введення правового режиму надзвичайного стану, правового режиму воєнного стану, встановлення режиму надзвичайної ситуації, карантину відповідно до Закону України «Про захист населення від інфекційних хвороб» частка самоосвіти в межах виконання індивідуальної програми у відповідному календарному році може становити не більше 0,5 кредиту ЄКТС. Тобто частка самоосвіти, у межах виконання індивідуальної програми професійного розвитку для державних службовців у 2023 році, та загалом на період дії воєнного стану становитиме максимально 0,5 кредиту ЄКТС.

Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС) як «центральный орган виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, має унікальний досвід проведення реформи системи професійного навчання, зорієнтованої на принципи SIGMA і кращі європейські практики управління професійним розвитком персоналу, зокрема шляхом організації його професійного навчання» [48, с.5].

НАДС реалізує норми, визначені пунктами 5-8 частини третьої статті 13 Закону України «Про державну службу», Положенням про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 р. № 500:

«забезпечує визначення потреб у професійному навчанні державних службовців відповідно до вимог професійних стандартів» [52] ;

«організовує із залученням навчальних закладів навчання державних службовців з метою удосконалення рівня володіння ними державною мовою, регіональною мовою або мовою національних меншин, а також іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, у випадках, якщо володіння такою мовою є обов'язковим відповідно до цього Закону» [52] ;

«формує пропозиції щодо обсягів державного замовлення на професійне навчання державних службовців для державних потреб на основі їхніх професійних компетенцій та розміщення затверджених обсягів згідно із законодавством, забезпечує своєчасне фінансування виконавців державного замовлення відповідно до укладених державних контрактів» [52];

«сприяє розвитку системи навчальних закладів, що здійснюють професійне навчання державних службовців, делегує їм повноваження з визначення змісту навчання державних службовців відповідно до вимог професійних стандартів» [52].

Якщо оцінити статистичну інформацію, то «НАДС – найбільший державний замовник на підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»» [48, с.12].

Також відповідно до пункту 12 Положення про систему професійного навчання НАДС забезпечує розроблення та затвердження типових загальних програм підвищення кваліфікації, на основі яких суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдери) можуть розробляти і затверджувати власні програми підвищення кваліфікації.

З метою забезпечення контролю за якістю надання освітніх послуг і відповідно до пунктів 3, 4 Розділу II Положення про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації «НАДС може проводити (зокрема на виконання доручення Кабінету Міністрів України) та/або ініціювати проведення на загальнодержавному рівні моніторинг якості освітньої діяльності суб'єктів надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації (провайдерів) та якості підвищення кваліфікації державних службовців» [48, с. 14].

Загалом чимало нормативно-правових та підзаконних актів визначають професійний розвиток державних службовців, але через величину професійного навчання. Вони встановлюють єдиний механізм розуміння, комплексний характер організації професійного розвитку.

1.3. Особливості зарубіжного досвіду в контексті освітніх тенденцій для державних службовців

Становлення державної служби й організація перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів державної служби – два аспекти єдиного процесу. «Нині майже немає жодного питання у сфері державного управління, яке б не стосувалося проблем професіоналізму та забезпечення відповідної підготовки державних службовців. Відтак є необхідність розробки комплексу заходів щодо створення і підтримки інноваційної політики у системі освіти щодо оптимізації навчальних процесів» [12, с.150]. «Це, своєю чергою, вимагає поглиблення інтеграції країни в систему міжнародних зв'язків на умовах, що дають змогу конкурувати з іноземними державами на внутрішньому і зовнішньому ринках» [12, с.150].

«Протягом тривалого часу в нашій країні проявлялася недооцінка, а то й просто негативне ставлення до зарубіжного досвіду державного устрою, управління та державної служби розвинених країн. Цей досвід не використовувався з ідеологічних міркувань, у кращому випадку до нього

ставилися лише з пізнавальним інтересом» [3]. «Натомість, на даний час питання використання зарубіжного досвіду державної служби все більше набуває практичної спрямованості. Йде інтенсивний обмін досвідом фахівців державної служби і практичних працівників державних органів із зарубіжними колегами» [20, с. 73].

Аналіз європейських реформ дасть змогу визначити найважливіші проблеми адміністративно-державного реформування адміністративно-правового регулювання професійної підготовки державних службовців та ймовірні варіанти їх вирішень, що є доволі актуальним для України.

Звертаючись до закордонного досвіду функціонування державної служби, зокрема таких країн як: Франція, Німеччина, Італія, Польща, тощо, де інститут державної служби має позитивні результати ефективної роботи, то вбачається, що запозичення такого досвіду є одним із якісних шляхів реформування державної служби в Україні.

Вся система кадрової роботи за кордоном спрямована на професіоналізацію державної служби. Сьогодні Європа перебуває на етапі змін щодо підходів до навчання державних службовців. Тому для України є «надзвичайно цінним досвід зарубіжних країн щодо організації професійної освіти державних службовців, оскільки сучасні умови й виклики часу ставлять перед державою нові завдання і вимагають наявності високопрофесійних керівних кадрів зі стратегічним мисленням, здатних ефективно працювати в умовах реформ і загальносвітових тенденцій розвитку державного управління» [20, с. 42].

Загалом якщо аналізувати підходи до адаптації освітньо-фахового потенціалу державних службовців зарубіжних країн, необхідно розуміти проблематику супротиву, яка може бути з середини нашої країни.

Одна з проблем пов'язана з тим, що адаптація іншої системи чи її елементів поза контекстом історико-культурної традиції може викликати

відторгнення системи або фізичну неможливість органічно вмонтувати її в законодавче поле, тим паче у воєнний час.

Інша проблема – це «несприяння національним державним апаратом як механізму імплементації нововведень, так і самих нововведень. Відповідно, виникає нагальна потреба не лише розробки нових механізмів управління державою, але й підготовки на такому рівні, яка б дала змогу державним працівникам сприймати нововведення, розуміти їх і виконувати» [66, с. 26]. Тобто «підготовка працівників державної служби, особливо в період реформ, стає чи не найважливішою в механізмі селекції державних службовців. Саме тому є доцільним вивчення організації державної служби інших країн та механізмів підвищення освітньо-фахового рівня державних службовців» [66, с. 26].

Як відомо, «однією з провідних країн, що визначає значущість людського фактора – «якість» людей, що задіяні в публічному управлінні та їх адаптація до нових викликів є Королівство Нідерланди» [62, с.92]. «Тому до чиновництва постає вимога безперервного навчання, зокрема і у сфері електронної демократії, оскільки немає сумнівів у тому, що інформаційно-телекомунікаційні технології відкривають нові можливості, не лише для модернізації, та більшої прозорості у діяльності органів влади та їх керівництва, приносять підвищенню участі громадян у політичному житті держави та розвитку лідерства» [62, с.92].

У цьому контексті «велика вага приділяється безперервній освіті у якій розрізняють, як зазначають нідерландські вчені (F. Meer, A. Kerkhoff, D. Osch), довгострокові програми, що спрямовані на певну кар'єру та короткострокові тренінги для конкретної роботи чи аспекту цієї роботи. У чому спостерігається зв'язок і взаємодія між урядом, державними та приватними університетами щодо підготовки держслужбовців» [61, с.172]. «Ще одну рису політико-адміністративної системи Нідерландів, що впливає на розвиток лідерства слід

виділити, охарактеризувавши її як взаємодію між політиками та чиновниками» [61, с.172].

Так, «політики, маючи досвід адміністративної роботи, по завершенню політичної кар'єри здебільшого обіймають адміністративні посади на різних рівнях. Безсумнівно, що саме такий досвід дає посадовцям можливість порозуміння, що сприяє ефективній взаємодії та утворенню лідерських команд у публічному управлінні» [60, с.172]. «Важливим аспектом у розвитку лідерства в Нідерландах убачається такий важливий його чинник як публічність, оскільки до 90-х років XX ст. далеко не всі державні управлінці були публічними» [60, с.172].

У межах французької реформи професійної підготовки державних службовців «створюється сервісна модель організації навчання, орієнтована на застосування принципів електронної держави та впровадження методів корпоративного управління у державних структурах» [12, с.160].

Основні аспекти, які впливають на розвиток публічного управління в системі освіти державно-управлінських кадрів у Франції, є:

«планування провадити політику скорочення і реструктуризації державної служби;

громадяни та підприємства все більше віддають перевагу використанню цифрових каналів взаємодії з урядом» [12, с.161];

«проводяться заходи (public relations) щодо підвищення рівня довіри, відкриваючи доступ до державної інформації та даних;

стратегічне мислення та беззаперечене лідерство в публічному управлінні стають важливими;

підвищення ефективності діяльності державних службовців» [12, с.161].

Обґрунтованим є висновок І. Василенко про те, що одним з основних елементів кар'єри державного службовця у Франції є «гарантія повільного, але правильного просування за вислугою років або за старшинством перебування в даній установі. Цей принцип майже цілком виключений у США, де немає

автоматичного просування по службових сходах» [1]. Французька система державної служби є переважно кар'єрною. У ній «працівник, призначений на державну службу, проводить усе своє професійне життя в організації з визначеною ієрархією. Організація забезпечує відомий автоматизм його просування по службових сходах» [1]. Представляється, що така система забезпечує соціальну стабільність державним службовцям, їх зацікавленість у перебуванні на державній службі, однак приводить до небажання виявляти ініціативу і творчий підхід у роботі. Цікавим є те, що «у Франції система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів містить у собі ряд елементів. В університетах, юридичних і політичних інститутах готують потенційних вищих державних службовців. Вони отримують фундаментальну теоретичну підготовку і потім використовуються на керівній роботі в органах державного управління, попередньо пройшовши ряд сходинок службової діяльності» [1].

Освітній процес дещо схожий з українською системою, оскільки «підготовка та перепідготовка кадрів здійснюється спеціалізованими інститутами: Національною школою, відомчими адміністративними інститутами. Причому важливо підкреслити, що підготовка і підвищення кваліфікації державних службовців орієнтована на потреби конкретних органів влади й відомств». [1] «Підготовка без відриву від виробництва являє собою традиційний вид навчання, під час якого відбувається обмін досвідом, вивчення передових прийомів праці, удосконалювання пізнань і набуття навичок безпосередньо у процесі виконання службових обов'язків» [1].

Підготовка шляхом стажування здійснюється під час практики на конкретній посаді за певною програмою під керівництвом досвідчених фахівців. Метою такої форми навчання є «підготовка стажиста до виконання своїх майбутніх функцій. Слід зазначити, що стажування можуть періодично проходити й досвідчені державні службовці перед вступом на нову посаду»[1].

Державне управління Швейцарії базується на таких основоположних принципах як: нейтралітет та пряма демократія. Практика показала, що «передача повноважень від центру в кантони та общини підвищує ефективність державного управління в країні. Важливим здобутком швейцарської демократії є різноманітний інструментарій прямої демократії, який дає змогу громадянам бути активними учасниками референдумів, законодавчих ініціатив, виборів тощо» [61, с.172].

Перед державними службовцями та їх керівниками виникає необхідність запровадження нових способів та методів управління, які дають змогу найбільш повно виконувати покладені на них завдання. Це означає «необхідність безперервного навчання, яке можна здійснювати в провідних вищих навчальних закладах. Одним із таких, в системі професійного навчання державних службовців та їх лідерів, є Інститут підвищення кваліфікації в галузі державного управління (Institute for Advanced Studies in Public Administration - IDHEAP)» [62, с.94].

Важливим є те, що «у цьому інституті проходять підвищення кваліфікації представники органів влади, їх керівництво та особи, які планують після закінчення навчання працювати у публічному секторі. Диплом магістра з публічного управління отримав акредитацію Європейської акредитації з акредитації публічного адміністрування. Навчальна підготовка слухачів в IDHEAP здійснюється в рамках основних програм: магістратура з публічного управління, а також публічного менеджменту та політики, докторантура з публічного управління» [63, с.173].

Особливо слід наголосити на тому, що у Швейцарії значна увага приділяється рекрутингу майбутніх державних службовців. Відбір кандидатів у систему державного управління відбувається відповідно до відкритого конкурсу та співбесіди з потенційним безпосереднім керівником. Для пошуку використовуються відомі соціальні мережі Facebook, LinkedIn, а також спеціалізовані портали, що спеціалізуються на рекрутингу державних

службовців. Серед інших важливих вимог рекрутерів до майбутніх чиновників є «наявність професійної освіти, що відповідає посаді; вищої освіти, що відповідає рівню бакалавра, магістра чи доктора. До необхідних вимог також належать знання національних мов, кожен співробітник муніципалітету має володіти не менше ніж двома мовами (71% німецька, 22% французька, 7% італійська). До уваги приймаються також особисті якості та здатність і бажання безперервно навчатися та самовдосконалюватися» [61, с.173].

Відомо, Скандинавські країни є прикладом того, як «у доволі суворих кліматичних умовах можна побудувати взірцеву соціально-політичну систему з високорозвиненою економікою, високим рівнем життя людей, дотриманням їх прав і свобод» [62, с.92]. Так, Швеція є однією з найбільш інноваційних і відкритих до співпраці країн світу, яка репрезентує себе «глобальним лідером змін із просування та підтримання концепції сталого розвитку. Успіх реалізації цієї концепції вимагає координованих зусиль усієї системи публічного управління, відповідно якої політика розвитку країни опирається на унікальний мікс інновацій та співпраці. Так звані «policy labs» допомагають державним агенціям задовольнити потреби суспільства, успішно вносити регуляторні зміни та фасилітувати інновації, які будуть стимулювати соціальний сталий розвиток» [61, с.173].

Місцеві муніципалітети виступають основними надавачами державних послуг у Швеції. Згідно з чинним конституційним законодавством Швеції, «право встановлювати систему органів публічного управління, статус державної служби, умови її проходження надано Риксдагу. Керівництво адміністративним апаратом центру та місцевого рівня здійснює уряд» [62, с.93].

Безсумнівно, що від державних службовців вимагається володіння високим професіоналізмом та відповідними особистісними якостями. Підготовка державних службовців у Швеції здійснюється в університетах, їх «освіта традиційно була економічною чи юридичною, що відповідає сутності англосаксонського підходу у їх навчанні. Проте, одержуючи професійну освіту

державні службовці мають сильну підготовку в сфері права, однак підвищення якості роботи, пов'язується із застосуванням міждисциплінарного підходу, що розширює їх можливості для успішної діяльності в управлінській сфері» [61, с.174].

Отже, застосування навчальних програм в контексті міждисциплінарного підходу, дозволяє розвивати і вдосконалювати системне та критичне мислення, комунікаційні уміння, самоорганізацію, креативність, уміння працювати в команді тощо, безсумнівно сприяє розвитку лідерства.

Звернувшись до аналізу підвищення кваліфікації посадовців у Норвегії, бачимо, що їх перепідготовка відсутня. Там дотримуються імперативу про те, що «перемога у конкурсі надає всі підстави фахівцю для повноцінного виконання своїх професійних обов'язків. Водночас, система підвищення кваліфікації публічних службовців побудована переважно на самоосвіті. Це стосується процесу самостійного оволодіння знаннями і навиками в індивідуальному порядку так і під час проходження тих чи інших курсів» [62, с.93].

Загалом державний службовець самостійно може звернутися до освітньої установи та пройти відповідне навчання. Такі послуги у Норвегії надають найчастіше такі освітні заклади, як: «Вищі народні школи, що проводять безоплатні курси з питань розвитку демократії, залученню громадян до участі у розвитку суспільства, створенню умов для саморозвитку, самореалізації, підготовки керівників-лідерів тощо. Визначальною формою підвищення кваліфікації є самоосвіта, що розвиває лідерство, шляхом забезпечення важливих компетентностей» [61, с.175].

Отже, під час виконання функціональних обов'язків якість їх здійснення безпосередньо залежить від здатності службовця до самоосвіти, що розглядається як стандарт публічної служби.

Якщо оцінювати фінську модель реформ у сфері адміністративно-правового регулювання професійної підготовки державних службовців, то вона

є «інверсійною, оскільки у процесі реформування відбувалося радикальне коректування реформаційної стратегії» [12, с.162].

Слід зауважити, що «динаміка фінських реформ змінювалася на різних етапах – від доволі радикальної до здебільшого консервативної. Спочатку реформи відбувалися енергійними темпами, впроваджуючи принципи нового державного менеджменту, орієнтуючись на досвід Великої Британії» [12, с.162]. Реформи супроводжувалися «різким скороченням державних дотацій в освітню сферу та стимулюванням розвитку недержавних форм професійної підготовки державних службовців. Відтак у реформуванні адміністративно-державного управління акцентувалося на структурних реформах міністерств і відомств, де поступово, за допомогою «пілотних» проектів, упроваджувалися принципи управління. За результатами Qualitative Research, значну увагу доцільно приділити матеріалам методологічного характеру, адаптованим для застосування у системі державної служби» [12, с.162]. Загалом здійснення управління на основі результатів діяльності, підвищення гнучкості керівництва й впровадження концепції делегування повноважень сприяли суттєвому зростанню ефективності фінської системи адміністративно-державного управління, яка визнається однією з кращих у Європі. Це зумовлено «поширеною активністю недержавного сектора у системі професійної підготовки державних службовців для публічного управління. Зосередження приватної ініціативи в освітньому процесі окреслило пріоритетні цілі:

–зміцнення класичних принципів бюрократії з активним упровадженням ринкових методів і принципів нового менеджменту[12, с.162]»;

« –акцентування на розробці концепцій одночасного реформування центрального рівня адміністративно-державного управління та місцевого самоврядування, а відтак комплексної підготовки різних категорій службовців для публічної служби;

– забезпечення якнайбільшої свободи маневру в процесі вибору форм і методів навчання, орієнтованих на високий рівень Qualitative Research» [12, с.162];

« –необхідність подолання інерції і бюрократизму в середовищі державних службовців, спричинена недостатньо високою кваліфікацією управлінських кадрів, конфліктом інтересів різних груп державних службовців, складністю впровадження інформаційних технологій в адміністративні структури, внаслідок чого закономірно знижується рівень управління (case study);

–перехід на партнерську стадію розвитку систем управління трудовими ресурсами в публічній сфері, запровадження ідеї державно-приватного партнерства, що висуває нові вимоги та завдання для вдосконалення системи оцінки потреб у навчанні державних службовців;

–розвиток public relations у системі державного управління» [12, с.162].

Мобільність персоналу заохочується у США. Таким шляхом здобуваються нові знання і навички, встановлюються знайомства з іншими співробітниками, розширюється світогляд і відкриваються перспективи для кар'єрного росту і розвитку особистості. В американських відомствах діє «система регулярної оцінки роботи. При цьому мета і показники, за якими здійснюється така оцінка, визначаються спільно оцінюваною особою та її керівником. Усі кар'єрні чиновники зобов'язані регулярно проходити атестацію» [1].

У Німеччині існує система навчальних закладів, які займаються підвищенням кваліфікації державних службовців. Провідне місце в цій системі займає Федеральна академія державного управління при Міністерстві внутрішніх справ. Особливим у цьому процесі можна визначити те, що «загальна спрямованість навчання пов'язується не з передачею знань, а з розвитком певного способу мислення та поведінки службовців» [61, с.175].

Під час підвищення кваліфікації «перевага надається практичним

заняттям, а не проведенням лекцій, чи інших занять в аудиторії. Тому відбувається стажування як на робочих місцях так і за кордоном. Першість надається інтерактивним методам навчання, під наставництвом викладачів, метою яких є організація дискусій, мозкових штурмів, «круглих столів», що спрямовані на здійснення індивідуального або колективного пошуку вирішення різноманітних проблем, що виникають чи можуть виникати під час їх професійної діяльності» [61, с.175].

У публічних службовців розвивається звичка щодо вдосконалення компетенції у процесі самостійного навчання через проблемно-пошуковий метод.

Важливим є те, що «підвищення кваліфікації публічних службовців вищого рангу – управлінців-лідерів проводиться у Федеральній академії державного управління Німеччини. Наявність широкого спектру навчальних програм, тематичних планів тощо для самостійного вивчення дозволяє створити методичний інструментарій супроводу самоосвітньої діяльності керівника (посадовця) протягом усієї його кар'єри» [60, с.25]. Доцільним є те, що «освітні програми побудовані за модульним принципом, що робить їх гнучкими. Постає можливість створення різних навчальних курсів та програм, що відповідають суспільним потребам – конкретної громади чи певної території. Зміст навчальних програм інформує службовця щодо наявності нових знань і тенденцій у сфері його діяльності, спонукаючи його до оволодіння ними» [60, с.25].

Отже, для підтвердження права на зайняття вищої посади та здійснення успішної службової кар'єри постає необхідність здійснення безперервної освіти. Цікавим фактом слід визначити той, що «обов'язкові предмети вивчають у спеціалізованих навчальних закладах публічного управління, а факультативні – право певної землі, профільні інноваційні технології та стратегії розвитку, зокрема й лідерства, вивчаються публічним службовцем самостійно. Для заміщення вищої посади необхідно скласти кваліфікаційний

іспит» [60, с.25].

Для покращення міжнародних зв'язків «при Вищій школі публічного управління Німеччини діє Євроінститут – Інститут транскордонного співробітництва із Францією, а сама Вища школа підтримує численні партнерські зв'язки із закладами інших країн» [60, с.25].

За останні десятиліття розроблено досконалу систему навчання державних службовців у Польщі. Проте шлях до такого результату був складним. «З початком адміністративної реформи в 90-х роках у Польщі, пов'язаної з впровадженням Концепції нового публічного управління, постала нагальна потреба відповідних кадрів державної служби та її керівництва, що могли б забезпечили чітке й організоване впровадження змін у державному будівництві» [61, с.176]. Основним законодавчим актом, що регулює процес навчання державних службовців, є Конституція Польщі (квітень 1997р.), яка визначає головні завдання корпусу державної служби, а саме: «забезпечення професійного, якісного, неупередженого та політично нейтрального виконання завдань держави» [61, с.176].

Закон про цивільну службу (1996, 1998, 2006, 2008, 2015 рр.), окрім важливих питань будівництва публічної адміністрації, визначає підходи до навчання державних службовців. Зокрема, у Законі визначено такі види підготовки державних службовців: «навчання центральне, загальне навчання, навчання як частина індивідуальної програми професійного розвитку держслужбовця, навчання спеціальне. Навчання для державних службовців організовується з метою поглиблення знань і розвитку умінь, необхідних для виконання завдань державної служби. Для кожного виду навчання передбачено свої цілі» [61, с.176].

Організація центрального навчання для державних службовців здійснюється з метою «підтримки та реалізації завдань державної служби; поширення засад державної служби та принципів етики державних службовців; поширення стандартів управління персоналом; розвитку здатності

координувати роботу на рівні органів управління та між ними; поширення знань, необхідних для виконання завдань державної служби» [60, с.26].

Загальне навчання сформоване з метою «розвитку знань і навичок державних службовців, вкрай необхідних для успішного виконання завдань державної служби» [60, с.26].

Навчання як частина індивідуальної програми розвитку державного службовця організовується з метою «набуття ним знань і навичок окреслених означеною програмою» [60, с.26].

Навчання спеціальне має за мету «поглиблення та оновлення знань і навичок державних службовців у сфері, пов'язаній з завданнями органів управління» [60, с. 26].

У 2004 р. була розроблена Стратегія навчання державних службовців на 2004 - 2007 роки (далі - Стратегія), яка визначила головні напрями навчання державних службовців з метою «забезпечення успішної реалізації завдань публічного управління: протидія корупції, зміцнення етосу державної служби, забезпечення високого рівня знань і умінь у сфері загальних стандартів праці-управління, моніторинг і контроль, забезпечення ефективного функціонування державних службовців в європейському просторі, управління підготовкою та перепідготовкою державних службовців, ефективна навчальна політика» [61, с. 177].

Головні цілі Стратегії: «забезпечення ефективного функціонування державних службовців в європейському просторі (зокрема й щодо поліпшення знання іноземних мов); забезпечення високого рівня знань і умінь в сфері загальних вимог праці, управління, моніторингу і контролю; зміцнення професійної етики держслужбовців; забезпечення засад рівності та відсутності дискримінації в обслуговуванні клієнтів» [61, с. 178].

Серед важливих документів, які визначають спеціальну політику з підготовки фахівців державної служби в Польщі, варто відзначити такі два документи, як: «Навчальна політика державної служби» та «Директиви щодо

впровадження навчальної політики державної служби» (2012 р.) [61, с. 178].

Значення зазначених вище документів полягає в тому, що «перший документ має характер теоретичний, другий – практичний. У першому репрезентовано аналіз сучасного стану функціонування державної служби, у другому – збірник практичних інструкцій, у яких крок за кроком показано, як краще будувати внутрішню ефективну систему розвитку державних службовців. Завдяки цим документами запроваджувалася спеціальна політика щодо підготовки фахівців державної служби, полегшувався пошук шляхів розвитку і планування кар'єри держслужбовців, а передбачені в ній навчальні заходи спрямовували на ефективне заповнення прогалин у роботі державної служби, що, безсумнівно, має велике значення для рівня якості надання послуг населенню» [60, с. 26]. Спеціальна політика щодо навчання держслужбовців постійно набуває вдосконалення.

У контексті проведення спеціальної політики з підготовки державних службовців особлива увага приділяється навчанню лідерів. Це було пов'язано з «підготовкою державних службовців до активної участі в структурах Європейського Союзу та впровадженням менеджерської моделі в публічному управлінні, що вимагало нового типу державного управлінця, так званого лідера змін, здатного активізувати інших людей на виконання поставлених завдань» [60, с. 26].

Для генеральних директорів у 2003 році були організовані річні студії як для «представників стратегічних кадрів публічного управління з метою поглиблення знань у сфері застосування правового порядку та чесних методів управління, а також формування лідерських компетенцій та менеджерських умінь. Тематика курсів включала проблеми функціонування державної служби, дотримання законодавчих процедур, адміністративного права, проблеми організації, управління, нагляду і контролю» [61, с. 180].

Важлив є те, що «у 2003–2004 роках були організовані навчання для зміцнення польської управлінської адміністрації та розвитку корпусу

керівників-лідерів з метою ефективного впровадження стандартів публічного управління. Серед питань, які розглядалися в ході навчання, були такі, як: доступ до публічної інформації, техніка обслуговування клієнта в державних установах, управління якістю надання послуг клієнтам, виклики для сучасного лідера-керівника державної установи, зміцнення інноваційності публічного управління, засади суспільного діалогу тощо» [61, с. 180].

В департаменті державної служби «у 2007–2009 роках в межах Програми «Оперативний людський капітал» (Пріоритет V «Добре управління»), що співфінансувався Європейським соціальним фондом, був реалізований проект: «Навчання людей, призначених на високі державні посади». Метою проекту передбачалося формування лідерських якостей у керівників державних установ, організацій та підрозділів» [61, с.181].

У рамках формування культури порядності та чесності на державній службі в 2018 році відбулися центральні навчання лідерів державної служби (працівники міністерств та адміністрацій воєводств) з метою «підтримки виконання ними функцій етичного лідера. Заняття відбувалися в різних формах: лекції, практичні заняття в групах, дискусії, рольові ігри, тренування (coaching), аналіз ситуацій тощо» [61, с.181].

Політики, вчені, випускники школи відзначають «позитивні сторони в її діяльності. Наприклад, цікавими є регулярні зустрічі державних службовців-практиків, лідерів державного управління. Перша така зустріч «Спільнота практиків управління людьми в державному управлінні» відбулася у квітні 2013 року. На цих зустрічах піднімаються різні проблеми, пов'язані з управлінням людськими ресурсами (проблеми права, етики, корупції, економіки, соціальні питання) за участю слухачів Національної школи державного управління» [61, с.183].

Особливу роль щодо підготовки лідерів у Польщі відіграє «Національна школа державного управління. Цей вищий навчальний заклад не є типовим для Польщі. Він був створений у 1989 р. у відповідь на докорінні зміни в країні на

той час. За мету було поставлено створити навчальний заклад нового типу європейського зразка, який би зміцнив польську державну службу» [61, с.183]. «Крайова школа підпорядкована Голові Ради Міністрів Польщі, готує кадри для місцевого самоврядування та вищих державних службовців польської адміністрації, здійснює підготовку та перепідготовку кадрів державної служби, зокрема лідерів. Метою Національної школи державного управління є підготовка високопрофесійних працівників адміністрації та лідерів публічного управління» [61, с.183].

Проведений аналіз зарубіжного досвіду в контексті освітніх тенденцій іноземних країн (досвід Швеції, Норвегії, Франції, Нідерландів, Швейцарії, Німеччини, Польщі тощо) показує, що європейська інтеграція призвела до взаємовпливів у цьому процесі. Окреслена одностайність обертається навколо розуміння та усвідомлення державними службовцями, управлінцями-лідерами значущості безперервного навчання, значущості рекрутингу та неприйняття до цієї когорти випадкових, непрофесійних людей. Це дає змогу бути певними в тому, що актуалізації досвіду та освітніх тенденцій європейських вплине і на адаптаційні процеси в Україні.

Висновки до розділу 1.

В ході проведеного теоретичного дослідження професійного розвитку державних службовців в умовах воєнного стану зроблені такі висновки:

1. Дослідженням професійного розвитку державних службовців та його аспектами займалися такі науковці: Н. Гончарук, Н. Липовська, Т. Лукіна, О. Марценюк, О. Мельникова, І. Нинюк, С. Серьогін, С. Хаджирадєва, К. Ващенко, Р. Сторожев, А. Кібанов, І. Поліщук, І. Олійник, Л. Михайлишина тощо. Професійний розвиток розглядають як: систему організаційних, економічних, соціальних заходів, які розробляються і застосовуються відповідним суб'єктом управління в системі проходження публічної служби; процес розкриття та реалізації професійного потенціалу особи у формуванні у

державних службовців якостей, професійно-значимих знань, умінь і навичок, необхідних для виконання ними своїх посадових функцій та повноважень; професійне навчання тощо.

2.Закон України «Про державну службу» визначає «професійний розвиток», «професійне навчання», «професійну компетентність, «принцип професіоналізму. Згідно з нормами статті 2 Закону України «Про державну службу» професійний розвиток - безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей. Основою забезпечення принципу професіоналізму державної служби можна вважати професійну компетентність державного службовця.

3.Професійний розвиток для державних службовців є правообов'язком. Цей термін є доволі влучним в контексті статті 7 Закону України «Про державну службу», яка визначає право державних службовців на професійне навчання, зокрема за державні кошти, відповідно до потреб державного органу, а також статті 8 Закону України «Про державну службу», що зобов'язує державних службовців постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності.

4.Професійний розвиток, крім Закону України «Про державну службу», через планування та організацію професійного навчання державних службовців регулюється такими актами: Положенням про систему професійного навчання, Порядком проведення оцінювання, Порядком нарахування кредитів ЄКТС, Порядком прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», Методикою визначення та проведення аналізу потреб, Методикою оцінювання результативності професійного навчання. Положенням про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації, Методичними рекомендаціями щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб, Методичними

рекомендаціями щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми тощо.

5.Основним нормативно-правовим актом, який визначає організаційні засади професійного навчання державних службовців є Положення про систему професійного навчання, в якому закріплені: способи (види, шляхи) реалізації державними службовцями права на професійне навчання; обов'язковість підвищення кваліфікації за загальними, спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами; необхідність набрання мінімальної кількості кредитів ЄКТС (не менше 1 кредиту ЄКТС) протягом календарного року, в тому числі шляхом самоосвіти; процедуру визначення потреб у професійному навчанні.

6.Професійний розвиток державних службовців, як пріоритетний напрям і завдання, передбачено також у Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р зокрема щодо: проведення незалежного огляду системи підготовки державних службовців та підготовка пропозицій щодо її розвитку; забезпечення розроблення та впровадження програм підвищення кваліфікації державних службовців з питань проектного менеджменту, стратегічного планування, управління та європейської інтеграції; забезпечення формування гендерної компетентності державних службовців шляхом включення гендерного компонента в програми підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; створення рівних можливостей для закладів освіти у сфері підвищення кваліфікації державних службовців незалежно від форми власності та ін.

7.Система професійного навчання державних службовців може успішно реалізуватися лише за умов системного та обґрунтованого індивідуального плану, в якому враховано потреби професійного навчання, який створює мотиваційний механізм та стимулює державних службовців до постійного оновлення своїх знань і професійних компетенцій. Персональні потреби

державного службовця реалізуються через індивідуальну програму професійного розвитку - документ, що визначає індивідуальні потреби учасника професійного навчання в професійному навчанні, форму та види проходження такого навчання, яка формуються згідно з вимогами статті 49 Закону України «Про державну службу».

8.НАДС - центральний орган виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, розуміє переваги та недоліки проведення реформи системи професійного розвитку державних службовців через професійне навчання, втілює кращі європейські практики управління професійним розвитком персоналу, зокрема шляхом організації його професійного навчання, зорієнтованого на принципи SIGMA.

9.Нині майже немає жодного питання у сфері державного управління, яке б не стосувалося проблем професіоналізму та забезпечення відповідної підготовки державних службовців. На даний час питання використання зарубіжного досвіду державної служби все більше набуває практичної спрямованості. Йде інтенсивний обмін досвідом фахівців державної служби і практичних працівників державних органів із зарубіжними колегами. Звертаючись до закордонного досвіду врегулювання та особливостей професійного розвитку державних службовців, зокрема у таких країнах як: Франція, Німеччина, Італія, Польща, тощо, де інститут державної служби має позитивні результати фективної роботи, то вбачається, що запозичення такого досвіду для імплементації в Україні одним із якісних шляхів реформування державної служби.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ВОЄННИЙ ЧАС

2.1. Аналіз професійного розвитку державних службовців через призму професійного навчання під час дії правового режиму воєнного стану

Важливим є те, що правовий режим воєнного стану безпосередньо торкнувся і сфери державної служби, тому для багатьох прийшли зміни щодо умов життя і професійної діяльності, з'явилися обмеження у можливостях реалізації прав, задоволенні інтересів і загальних потреб. Уже понад рік державні службовці продовжують виконувати свої службові обов'язки в умовах війни. Державна служба швидко адаптувалася до нових умов і продовжує роботу будучи надійним тилом.

Людський ресурс залишається на варті стабільного функціонування органів державної влади. Проте державна служба потребує функціонального управління та створення умов для реалізації державними службовцями їхніх прав та обов'язків особливо в критичних умовах. Тому під час дії воєнного стану держава в якості надійного роботодавця спрямовує свої зусилля на забезпечення прав та інтересів державних службовців, збереження стабільних умов їх службової діяльності, а також задоволення потреб у професійному розвитку, зокрема щодо підвищення кваліфікації, за нових (незвичних і небезпечних) обставин, при цьому акценти залишаються на вдосконаленні, розширенні та оновленні знань, умінь і навичок державних службовців.

НАДС проведено опитування державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, метою якого було дослідження організації та проходження ними підвищення кваліфікації після введення в Україні воєнного стану.

Ключовою особливістю, що визначила цілі та предмет такого дослідження, є військово-політична ситуація в державі, зумовлена російською

військовою агресією проти України, у зв'язку із чим Указом Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 введено воєнний стан [49].

Відповідно до звіту НАДС про результати опитування щодо надання послуг з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування під час дії правового режиму воєнного стану (2022 рік) предметом дослідження, у рамках якого проводилося опитування, визначено [15, с. 3]:

«можливість реалізації державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування права на професійне навчання через підвищення кваліфікації у період дії воєнного стану» [15, с. 3];

«потреби у професійному навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які виникли у зв'язку із введенням воєнного стану;

здатність системи професійного навчання адаптуватися до нових умов, за яких змінюється звична практика визначення освітніх потреб та організації підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» [15, с. 3].

Під час опитування розкрито важливі питання щодо:

«актуальності професійного навчання, зокрема підвищення кваліфікації, в умовах воєнного стану;

умов життя та професійної діяльності під час дії воєнного стану, що впливають на професійне навчання» [15, с.4];

«суб'єктів надання освітніх послуг та освітніх сервісів, що забезпечують доступність та ефективність професійного навчання під час дії воєнного стану;

задоволеності наданими освітніми послугами, а також проблем, з якими зокрема державні службовці стикнулися у сфері професійного навчання під час воєнного стану» [15, с.4];

«актуальних потреб у професійному навчанні під час дії воєнного стану та після його припинення, а також потреб у підтримці з боку НАДС» [15, с.4].

Загалом «опитування проводилося 11-17 квітня 2022 року з використанням онлайн- сервісу Google Forms» [15, с.4].

В опитуванні щодо «надання послуг з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування під час дії воєнного стану взяли участь 3268 осіб, з яких 2918 державних службовців (90,2 %), 317 посадових осіб місцевого самоврядування (9,8 %)» [15, с.4].

Різноманітність залучених респондентів (щодо державних службовців: різні категорії посад державної служби, градація рівнів державних органів, гендерне різноманіття та різний стаж служби) посприяло можливості багатоаспектного аналізу результатів опитування, виявлення різних ускладнень функціонування системи професійного навчання під час воєнного стану, а також визначення досить широкого спектру потреб у професійному навчанні в умовах воєнного стану та зрозуміти потреби після його припинення.

Для детального розкриття особливостей розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний періоди цінним для дослідження є також «аналіз офіційних даних опитування, проведеного НАДС у 2022 році на тему: «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану», з метою дослідження особливостей організації роботи та оплати праці державних службовців в умовах воєнного стану» [8, с.3].

Встановлено, що «під час війни більшість державних службовців (83,4%) не змінили своє місцезнаходження, з них 67,8 % продовжують виконувати посадові обов'язки у штатному режимі та 7,2 % поєднують дистанційну роботу з роботою у штатному режимі» [7, с.40]. Варто зазначити, що «опитування тривало протягом 02 - 15 травня 2022 року. В опитуванні взяло участь 45 766 державних службовців» [8, с.4].

Місцезнаходження державних службовців у воєнний час активно впливає на можливості професійного зростання, тому «доцільним є відображення зміни їх місцезнаходження згідно з даними зазначеного вище опитування» [8, с.7].

Таблиця 2.1

Зміна місцезнаходження державними службовцями у розрізі областей

Область	Внутрішньо-переміщені	Перебувають за кордоном	Не змінювали місце проживання
м. Київ	28,9%	3,2%	67,9%
Вінницька область	0,5%	1%	98,5%
Волинська область	0,1%	1,4%	98,4%
Дніпропетровська область	2,8%	3,7%	93,5%
Донецька область	69,7%	9,8%	20,5%
Житомирська область	3,7%	4,8%	91,5%
Закарпатська область	0,6%	0,3%	99%
Запорізька область	11,9%	6,3%	81,8%
Івано-Франківська область	0,7%	1%	98,3%
Київська область	14,1%	3%	82,9%
Кіровоградська область	0,8%	1,1%	98%
Луганська область	95,1%	1,1%	3,8%
Львівська область	0,7%	0,5%	98,9%
Миколаївська область	21,9%	9,1%	69%
Одеська область	5,4%	1,7%	93%
Полтавська область	1,1%	1,1%	97,8%
Рівненська область	0,5%	0,5%	99%
Сумська область	7,1%	4%	88,9%
Тернопільська область	0,8%	0,5%	98,7%
Харківська область	45,9%	10,2%	43,9%
Херсонська область	33,2%	4,5%	62,3%
Хмельницька область	0,2%	0,6%	99,1%
Черкаська область	0,2%	1,8%	98%
Чернівецька область	0,5%	0,3%	99,2%
Чернігівська область	16,6%	3,8%	79,6%
Автономна Республіка Крим	50%	0%	50%

Джерело: [8].

Серед тих, хто вимушено змінив своє місце проживання більшість проживало в областях де ведуться активні бойові дії. «Відсоток внутрішньопереміщених державних службовців з Луганської області – 95,1%, Донецької області – 69,7%, Харківської області – 45,9%, Херсонської області – 33,2%» [8, с.40].

Якщо орієнтуватись на показники, то «у перші місяці повномасштабного

вторгнення російської федерації на територію України у 2022 році, то чітко прослідковується така парадигма можливості виконання посадових обов'язків, де публічні службовці: працюють в звичайному режимі (на робочому місці в органі державної); працюють в дистанційному режимі (за межами адміністративної будівлі органу); перебувають на простой; перебувають в оплачуваній відпустці; перебувають у відпустці без збереження заробітної плати; перебувають на військовій службі; проходять службу в підрозділі територіальної оборони; поєднують роботу з громадською діяльністю (волонтерством)» [15, с.9].

З особистих спостережень ситуація у 2023 році є дещо іншою, оскільки, спостерігається тенденція до зменшення громадської активності в контексті волонтерства, мінімізувалась робота в дистанційному форматі, окрім східних та південних регіонів нашої країни, перебування у відпустці без збереження заробітної плати тривалий час негативно сприймається керівниками державної служби в державному органі.

Загалом держані службовці наперекір труднощам забезпечують стабільне функціонування державних органів, формують і реалізують державну політику, не зважаючи на зовнішні обставини. У цьому контексті актуальним є коментар представника ООН з гуманітарних питань Джойс Мсуї, яка описуючи гуманітарну ситуацію на місцях, зазначила: «Україна - це гуманітарний парадокс: поруч з насильством ми бачимо доброту, глибоку солідарність і ніжну турботу» [15, с.10].

Відповідно до даних звіту НАДС про результати опитування щодо надання послуг з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування під час дії правового режиму воєнного стану (2022 рік) на запитання *«Чи маєте Ви реальну можливість пройти професійне навчання під час дії воєнного стану?»* респонденти відповіли:

«так - 1818 осіб (56 %);

ні - 491 особа (15,1 %);

важко відповісти - 939 осіб (28,9 %)» [15, с.12].

Отже, професійне навчання в умовах воєнного стану було неперервним для 56 % респондентів ще з перших місяців повномасштабної війни з ворогом.

Можливість пройти професійне навчання під час дії воєнного стану залежить від стабільних умов проживання/перебування та роботи, задоволення нагальних потреб, ступеня зайнятості (роботою, суспільно корисними справами, додатковими обов'язками, які з'явилися або добровільно взяті під час дії воєнного стану) тощо (див. рис.2.1).



Рис. 2.1. Відповідь на запитання «Чи маєте Ви реальну можливість пройти професійне навчання під час дії воєнного стану?»

Щодо видів професійного навчання, яке державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування проходили під час дії воєнного стану, вони повідомили про: «підготовку (здобуття ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»); підвищення кваліфікації; стажування; самоосвіту; а також вибрали відповідь «не проходив/не проходжу» (49,4%)» [15, с.13].

Отже, в умовах воєнного стану значна частина респондентів активно навчається (з використанням технологій дистанційного навчання), іноді поєднуючи різні види професійного навчання.

В умовах воєнного стану підготовку магістрів продовжують здійснювати заклади освіти, до яких зараховані здобувачі освіти.

Під час дії воєнного стану самоосвіта і підвищення кваліфікації є

найбільш затребуваними та доступними видами професійного навчання для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які бажають підвищити рівень професійного розвитку, оскільки «забезпечують гнучкий підхід до задоволення потреб у навчанні (така тенденція популярності двох видів професійного навчання вже була встановлена під час опитування державних службовців щодо задоволеності рівнем організації професійного навчання, проведеного НАДС у 2021 році)» [5].

Причин, які впливають на неможливість професійного навчання у 2022 році з початком повномасштабного вторгнення агресора, зважаючи на вибірку учасників опитування НАДС:

- «населений пункт перебуває в зоні активних бойових дій;
- відсутній доступ до мережі Інтернет;
- певний період не функціонував вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями»;
- відсутня інформація щодо можливостей підвищити кваліфікацію;
- відсутні нормальні умови для навчання у місці перебування (переповненість приміщень, підвищений рівень шуму, постійний догляд за дітьми тощо)» [15, с.14].

Серед *інших причин* можна виділити:

- «додаткове навантаження на роботі в умовах воєнного стану (у зв'язку з виконанням обов'язків відсутніх працівників, зростанням числа внутрішньо переміщених осіб, які потребують надання послуг тощо);

- емоційно-психологічний стан (виснаженість, депресія, постійний стрес, нервові напруження, неможливість зосередитись на навчанні тощо);

- відсутність вільного часу;

- необхідність опановувати інші професії» [15, с.15];

- «відсутність вільних місць для реєстрації на навчання в Українській школі урядування (Вищій школі публічного управління) (окремі державні службовці повідомляють про постійну відмову в реєстрації);

недоступність програм підвищення кваліфікації (хоча вони є цікавими), оскільки розроблені для іншої категорії слухачів» [15, с.15];

«обмежена кількість програм підвищення кваліфікації, навчання за якими є безоплатним;

невідповідність пропонованої тематики навчання тим компетентностям/темам, що визначені в індивідуальній програмі професійного розвитку;

відсутність програм навчання, які б ураховували специфіку професійної діяльності;

неефективність навчання» [15, с.15].

Якщо проаналізувати звіт НАДС про результати опитування щодо надання послуг з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування під час дії правового режиму воєнного стану, то домінує позитивна мотивація щодо професійного розвитку через професійне навчання здебільшого для державних службовців щодо завершення навчання, що почалося до введення воєнного стану та необхідності набуття нових компетентностей, а сама мотивація виступає багатокомпонентною (див. рис. 2.2.).

Водночас високою залишається мотивація, що виходить з необхідності виконання індивідуальної програми професійного розвитку (44,6 %). Така «тенденція, але меншою мірою, була виявлена під час опитування державних службовців у 2021 році (майже кожен десятий відзначив, що проходить професійне навчання виключно з огляду на законодавчі вимоги, при цьому понад 15 % з таких респондентів мають стаж державної служби від 5 до 10 років)» [14].



Рис. 2.2. Відповідь на запитання «Якщо Ви маєте можливість пройти професійне навчання під час дії воєнного стану, що Вас мотивує до навчання?»

Стабільність «мотивації «в силу необхідності» потребує додаткової уваги суб'єктів надання освітніх послуг, які мають зацікавлювати споживачів послуг тематикою та змістом навчання, що будуть корисними в їхній професійній діяльності, та мають урахувувати, що здобувачі освіти дорослих є аудиторією з високою критичністю до змісту навчання (така критичність зростає зі збільшенням практичного досвіду роботи)» [15, с.16]. Очевидною є доцільність зміни формального ставлення державних до визначення потреб у навчанні на зацікавленість у кінцевому результаті навчання, що залежить від усвідомлення та формулювання їхніх потреб. «Важливою є й чутливість безпосереднього керівника державного службовця, а також служб управління персоналом державних органів до потреб працівників у професійному навчанні, створення сприятливих умов для проходження навчання та оцінювання результативності такого навчання» [15, с.16].

Окремих респондентів мотивує до навчання можливість абстрагуватися (відволіктися) від реальності в умовах воєнного стану, пошук нової роботи, вільний доступ до ресурсів самоосвіти.

Звісно в умовах воєнного часу очікуваною є реакція окремих респондентів, яка засвідчила, що «в цей період вони не є вмотивовані до навчання, оскільки не мають технічних можливостей, не мають «впевненості в завтрашньому дні», повернуться до навчання в мирний час» [15, с.17] тощо.

Заслуговує на увагу відвертість щодо демотиваційних факторів в умовах воєнного стану:

«примус до навчання, оскільки «дуже мало прикладних тем», а з тих тем, що можуть бути корисними (наприклад щодо нормопроєктування), викладачі є некомпетентними;

загроза скорочення посади;

недостатня (низька) оплата праці;

надмірна завантаженість на роботі, виконання функцій звільнених працівників (постійно)» [15, с.17].

Такі проблеми властиві не лише періоду дії воєнного стану, а є «загальними для сфери функціонування державної служби та мають вирішуватися комплексно в рамках реформування державного управління в Україні» [15, с.17].

Як у 2022 році, так і в 2023 році заклади післядипломної освіти: Українська школа урядування (Вища школа публічного управління) та регіональні центри підвищення кваліфікації продовжують стабільно надавати освітні послуги державним службовцям. Так, «кожний четвертий обирає контент, запропонований відповідними регіональними центрами підвищення кваліфікації» [15, с.18].

Також іншими суб'єктів надання освітніх послуг респонденти відзначили:

«Національну школу суддів України;

Тренінговий центр прокурорів України;

Навчальний центр SkillUP;

Інтерактивну онлайн-академію Campster» [15, с.19].

Державні службовці в умовах воєнного стану надають перевагу таким

електронним освітнім платформам, як: «портал «Дія. Цифрова освіта», Prometheus, EdEra, Відкритий Університет Майдану, Освітній Хаб міста Києва тощо» [15, с.19].

Актуальність тематики програм підвищення кваліфікації, що пропонують суб'єкти надання освітніх послуг, оцінена таким чином (див. рис.2.3).



Рис. 2.3. Відповідь на запитання «Оцініть актуальність тематики програм підвищення кваліфікації, що пропонують суб'єкти надання освітніх послуг»

Вклад суб'єктів надання освітніх послуг щодо забезпечення актуальності тематики розроблених програм підвищення кваліфікації позитивно оцінили більше половини учасників професійного навчання, які вважають запропоновану тематику актуальною (разом 66,8 %). І можна побачити, що кожен п'ятий учасник професійного навчання (20,8 %) відзначив, що тематика враховує питання, які виникли під час дії воєнного стану.

Щодо тематики програм підвищення кваліфікації, яка є неактуальною, і якщо загалом важко оцінити актуальність тематики програм підвищення кваліфікації (разом 41 %), то це є підставою для посилення уваги суб'єктів надання освітніх послуг до практичної спрямованості освітніх послуг, індивідуалізації та диференціації підходів до навчання, прогностичності та

випереджувального характеру, проведення моніторингу рівня професійної компетентності викладачів та їх готовності до сприйняття змін, розуміння та задоволення сучасних та швидко змінюваних потреб, з урахуванням вимог сучасності.

Повідомляючи про актуальні напрями (теми) підвищення кваліфікації в період дії воєнного стану, державні службовці зазначали питання, що стосуються:

«законодавчого регулювання нових відносин, що виникли під час війни;
особливостей діяльності державних органів в умовах воєнного стану;
функціонування державної служби в період дії воєнного стану, кадрового менеджменту в державних органах;
організації діловодства та архівного зберігання документів;
фінансово-економічних аспектів роботи державних органів;
порядку надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану;
інформаційної безпеки» [15, с.21];
«цифрової грамотності;
міжнародних відносин;
вивчення мови (мов);
цивільного захисту населення;
військової підготовки;
подолання психологічних проблем, пов'язаних з війною;
вузькоспеціалізованої тематики, пов'язаної зі специфікою повноважень конкретних державних органів» [15, с.21].

Слід відзначити переважання потреб державних службовців у знаннях і вміннях з військової підготовки, цивільного захисту, подолання стресових станів. Це засвідчує зміни в усвідомленні державними службовцями потреб у професійному навчанні. Для здійснення професійної діяльності «першочергово важливим стає фізичний і психологічний стан людини, можливість захистити себе і оточуючих» [15, с.21].

Також варто відзначити «популярність тематики навчання, що безпосередньо не пов'язана із введенням воєнного стану (наприклад, командна робота і взаємодія, тайм-менеджмент, розвиток персональної ефективності, основи лідерства тощо), яка відображає потреби у професійному розвитку, та буде корисною як під час воєнного стану, так і після його припинення» [15, с.22].

Є певна частина державних службовців на «професійну діяльність яких не вплинув воєнний стан (у населених пунктах, де не ведуться активні бойові дії), тому орієнтовані напрями професійного навчання, визначені для них в індивідуальній програмі професійного розвитку і є в пріоритеті» [15, с.22].

Чимало учасників професійного навчання наголошували на тому, що корисною для них є тематика, яка стосується специфіки їхньої роботи.

Тобто по факту орієнтація для суб'єктів надання освітніх послуг повинна бути великою мірою і на спеціальні програми підвищення кваліфікації, які відображають певні завдання, функціонал, який стоїть перед державним органом.

Також окремі учасники професійного навчання висловили позицію щодо «необхідності вивчення історії України, політології, здійснення національно-патріотичного виховання, а також хотіли би знати, яким чином вони можуть бути корисними для допомоги країні в умовах війни» [15, с.22].

Окремі державні службовці зауважували, що «бракує юридичної тематики програм підвищення кваліфікації, є необхідність у розроблені тематики професійного навчання для юристів, які працюють у державних органах» [15, с.22].

Також державні службовці зазначали, що «хотіли би знати, яким чином вони можуть бути корисними для відбудови країни (з урахуванням їхньої кваліфікації, посадових обов'язків), пройти навчання з теми «Як зробити країну ще кращою?»» [15, с.22].

Визначаючи актуальні напрями (теми) підвищення кваліфікації після

припинення воєнного стану, держані службовці відзначали питання, що стосуються:

«змін до законодавства, які діятимуть після припинення воєнного стану; подолання наслідків війни (економічних, екологічних, соціальних тощо); діяльності державних органів в післявоєнних умовах; функціонування державної служби в післявоєнних умовах; діяльності служб управління персоналом у післявоєнний період; психологічного відновлення після припинення воєнних дій» [15, с.22].

Крім того, державні службовці повідомляли про «інші знання та вміння, яких вони потребують незалежно від дії воєнного стану чи його припинення, зокрема доступ до публічної інформації, електронні довірчі послуги, публічні виступи, проєктний менеджмент, вміння працювати з інформацією тощо» [15, с.22].

Професійна діяльність державних службовців носить суспільний характер, а продукт їх праці, як справедливо відзначає С. Дубенко: « має дві основи: продукт діяльності державного службовця суб'єктивний і залежить від професіоналізму суб'єкта діяльності; продукт діяльності державного службовця об'єктивний і має суспільно значущий характер» [9, с.151]. Тобто «професійна діяльність державних службовців визнається якісною тільки тоді, коли усвідомлення та оцінка результату своєї діяльності самим суб'єктом – адекватні усвідомленню і позитивній оцінці результату його діяльності членами соціуму» [9, с. 151].

З огляду на результати опитування НАДС у 2022 році на тему: «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану» 59,3% державних службовців з вибірки зазначили, що вони щасливі бути державними службовцями, 35% - частково та 5,7% - зазначили, що нещасливі бути державними службовцями (див. рис. 2.4).

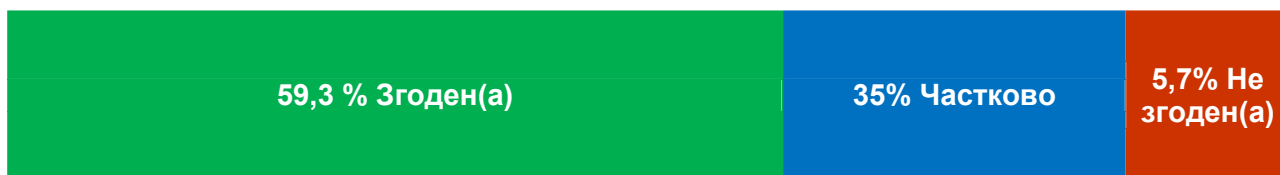


Рис. 2.4. Рівень згоди респондентів з твердженням «Я щасливий (-а), що я державний службовець»

Визначено, що «чим менше державні службовці щасливі, що є державними службовцями, то тим нижчий у них рівень продуктивності та якості виконаної роботи, а також нижчий рівень заробітної плати» [8, с.34].

Також встановлено тенденцію при якій «чим кращий зв'язок державного службовця з колегами та безпосереднім керівником, чим більше він відчуває підтримку колег, відчувається у безпеці та має ресурси працювати далі, то тим більше державний службовець щасливий працювати на державній службі і бути державним службовцем» [8, с.35].

Оптимістичні результати показали дані, які свідчать, що «продовжувати працювати на державній службі в умовах воєнного часу планують 90,9% державних службовців, а після війни 86,4%, таким чином, високе навантаження спонукає продовжити роботу в умовах воєнного стану, але змінити її після війни, що є доволі тривожним сигналом і потребує подальшого вивчення і аналізу» [5, с.12] (див. рис. 2.5).

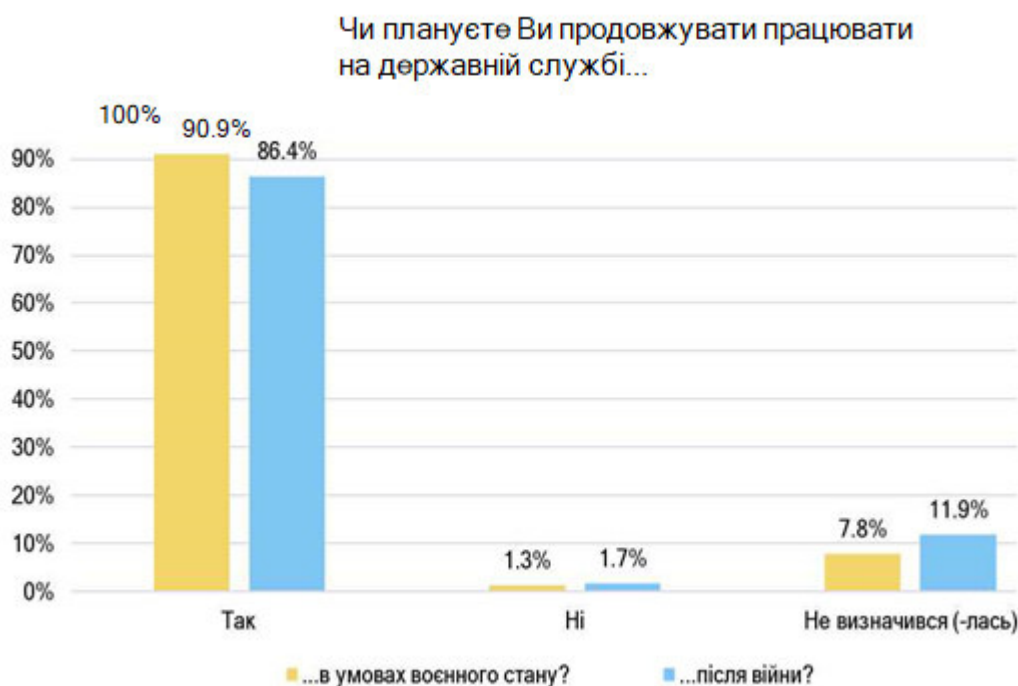


Рис. 2.5. Плани державних службовців щодо проходження роботи на державній службі

Для того, аби з'ясувати спроможність державної служби в контексті посилення уваги до необхідності розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні, вартий уваги «SWOT-аналіз необхідності розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні (на основі аналізу нормативно-правової бази державної служби та аналізу офіційних статистичних даних)» [5, с.12-13], за допомогою якого визначено сильні і слабкі сторони, перспективи (можливості) та загрози для професійного розвитку державних службовців.

Таблиця 2.2

**SWOT-аналіз розвитку професійного потенціалу державних службовців у
воєнний та поствоєнний період в Україні**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Розробленість регулюючої законодавчої та нормативно-правової бази. Модернізація державної служби, розпочаті трансформаційні процеси та політика «оновлення влади», встановлення підвищених вимог до рівня професіоналізму державних службовців, що стимулює необхідність професійного розвитку і розвитку особистісно-професійного потенціалу державних службовців на всіх рівнях влади. Забезпечення формування і передачі цінностей державної служби майбутнім поколінням державних службовців. Відбір і призначення на посади базуються на професійних досягненнях претендентів на державну службу та рівному ставленні до кандидатів. Можливість поєднання методів формальної, неформальної і інформальної освіти для розвитку професійного потенціалу державних службовців. Здійснення заходів для забезпечення і підтримки доброчесності, етики та професійної культури державних службовців.	Застарілі кадрові технології. Нерозуміння ролі самоосвіти та самомотивації для професійного розвитку. Відсутність індивідуального кар'єрного планування. Відсутність контролю та неупередженої експертної оцінки при відборі, доборі та просуванню по службі. Недосконала система оцінювання результатів професійного розвитку і результатів професійної діяльності. Зміни умов праці та підвищений рівень стресу (емоційне виснаження). Відсутність бачення перспектив розвитку майбутньому через складну ситуацію у країні.
Можливості	Загрози
Запровадження сучасних кадрових технологій. Використання різноманітних методів та технологій розвитку професійного потенціалу державних службовців. Розвиток особистісного, професійного, інтелектуального потенціалу. Наявність зацікавлених у професійному зростанні державних службовців, підкріплене їх соціальним визнанням. Підвищення якості надання публічних послуг населенню, прийняття виважених управлінських рішень, формування позитивного іміджу державної служби. Формування потенціалу державної служби в контексті зміни суспільних цінностей. Формування позитивного іміджу державної служби як усередині країни, так і на міжнародній арені.	Підміна понять іміджу державної служби. Плинність кадрів. Неякісне надання адміністративних послуг, прийняття управлінських рішень, зменшення довіри громадян до роботи органів державної влади. Декваліфікація персоналу. Емоційне вигорання широкого кола державних службовців.

Джерело: [5].

Доцільним є твердження М. Шепель стосовно того, що «вторгнення країни-агресора на територію незалежної, суверенної, демократичної України докорінно змінило життя українського народу і важливого значення набувають не тільки боєздатна армія, але і дипломатичний фронт, на якому велику роль відіграють саме державні службовці різних рівнів, які не тільки взаємодіють із населенням, територіальною оборою, а й представляють нашу країну на міжнародній арені» [67, с.57].

В умовах воєнного стану надзвичайно актуальним постає завдання розвитку професійного потенціалу державних службовців з урахуванням існуючих обставин та ціннісноорієнтаційних аспектів діяльності.

Загалом саме професійний розвиток публічних службовців є важливим інструментом збереження дієвої системи державного управління.

Сьогодні державні службовці вимушені опікуватися і питаннями щодо прийому внутрішньо переміщених осіб, збору гуманітарної допомоги, збереження державного майна, документування воєнних злочинів та оцінювання збитків, наповнення бюджету тощо. Ці обставини потребують нових знань і навичок в невідкладному форматі. Але поряд з цим з'являються нові запити на ті чи інші професійні теми, опанування нових компетентностей в складних умовах.

2.2. Оцінка результатів визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2024-2026 роки

З метою створення належних умов для професійного розвитку учасників професійного навчання НАДС проводиться систематичне визначення їх потреб у професійному навчанні.

У 2023 році НАДС визначено середньострокові прогностні показники загальних потреб у професійному навчанні учасників професійного навчання (далі - загальні потреби у професійному навчанні) на 2024-2026 роки.

Збір та узагальнення загальних потреб у професійному навчанні здійснювались за процедурою, визначеною пунктом 3 Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженої наказом НАДС від 15 жовтня 2019 року № 188-19 (зі змінами) відповідно до якої:

«територіальні органи НАДС проводять збір та узагальнення прогнозних показників загальних потреб перших заступників та заступників голів місцевих державних адміністрацій, державних службовців місцевих державних адміністрацій та посадових осіб місцевого самоврядування;

Офіс Президента України - прогнозних показників загальних потреб голів місцевих державних адміністрацій» [24];

«НАДС - загальних потреб у професійному навчанні державних службовців Офісу Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Апарату Верховної Ради України, Державного управління справами, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та їх територіальних органів (за наявності)» [24] (див. рис. 2.6).

Відповідно до звіту про результати вивчення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників, посадових осіб органів місцевого самоврядування на 2024-2026 роки, оприлюдненому на офіційному вебсайті НАДС, «потреби у підготовці магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» на 2024-2026 роки за вечірньою, заочною та дистанційною формами здобуття освіти державних службовців, які займають посади державної служби категорій «А», «Б» та «В» в Офісі Президента України, Секретаріаті Кабінету Міністрів України, Апараті Верховної Ради України, Державному управлінні справами, апаратах міністерств, інших центральних

2026 роками.

Однак порівняльний аналіз потреб учасників професійного навчання у навчанні за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», визначених у 2023 році та потреб, які визначалися НАДС у 2022 році (на 2023-2025 роки), вказує на збільшення загального обсягу потреб держаних службовців у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», зокрема на 2024 рік прогнозний показник зріс на 232 % (з 868 осіб до 2 018 осіб), на 2025 рік - на 194 % (з 844 осіб до 1 637 осіб).

Розподіл потреб учасників професійного навчання у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами на 2024-2026 роки за категоріями учасників професійного навчання такий:

«державні службовці - 149 438 осіб (89,6%);

посадові особи місцевого самоврядування - 16 834 особи (10,1%);

голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники

та заступники - 532 особи (0,3%)» [17].

Таблиця 2. 3

Потреби у навчанні за загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищенні кваліфікації, що є обов'язковим відповідно до пункту 14 Положення про систему професійного навчання, на 2024-2026 роки

Напрямок підвищення кваліфікації	Потреби у підвищенні кваліфікації, осіб			
	2024	2025	2026	разом
вперше призначені на посади державної служби категорії «А»	33	24	17	74
державні службовці, які займають посади державної служби категорії «А»	75	79	72	226
вперше призначені на посади державної служби категорії «Б»	1953	1646	1667	5266
державні службовці, які займають посади державної служби категорії «Б»	10729	10274	10824	31827

Продовження табл. 2.3

вперше призначені на посади державної служби категорії «В»	5956	5082	5061	16099
державні службовці, які займають посади державної служби категорії «В»	27735	25258	28458	81451
Усього	46481	42363	46099	134943

Джерело: [17].

Тобто з 2024 року по 2026 рік з'являється потреба у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними програмами), де набрання кількості кредитів ЄКТС має бути не менше 2 для 134943 державного службовця.

Відповідно до пункту 15 Положення про систему професійного навчання (підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними короткостроковими програмами є обов'язковим для державних службовців) не рідше одного разу на три роки. Короткострокові програми підвищення кваліфікації обсягом 0,2-1 кредит ЄКТС.

За категоріями посад державної служби топ-5 напрямів (тем) підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами для державних службовців розподілена таким чином:

«комунікація та взаємодія - 73 520 осіб, з яких: 130 державних службовців категорії «А», 24 727 державних службовців категорії «Б» та 48 663 державні службовці категорії «В»;

цифрова грамотність - 65 878 осіб, з яких: 20 194 державні службовці категорії «Б» та 45 684 державні службовці категорії «В»» [40];

«удосконалення рівня володіння державною мовою - 64 888 осіб, з яких: 17 420 державних службовців категорії «Б» та 47 468 державних службовців категорії «В»;

управління змінами - 55 913 особи, з яких: 237 державних службовців

категорії «А», 15 520 державних службовця категорії «Б» та 40 156 державних службовців категорії «В»» [40];

«кібербезпека - 48 974 осіб, з яких: 129 державних службовців категорії «А», 15 783 державні службовці категорії «Б», 33 062 державні службовці категорії «В»» [40] (див. рис. 2.7).



Рис. 2.7. Топ-5 напрямів підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами для державних службовців

Для того щоб якісно проаналізувати тенденції щодо потреб у підвищенні кваліфікації державними службовцями, варто оцінити прогнозні показники і за попередні роки (2021, 2021 роки), визначені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Потреби у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами, які визначалися НАДС у 2021, 2022 та 2023 роках

Рік визначення прогнозних показників	Вид програми підвищення кваліфікації*	Потреби у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами підвищення кваліфікації на 2022-2026 роки					Разом
		2022	2023	2024	2025	2026	
2021 рік	ЗП	45 217	41 757	41 759			128 733

Продовження табл. 2.4

	ЗК	119 078	110 964	109 713			339 755
	Разом	164 295	152 721	151 472			468 488
2022 рік	ЗП		33 531	31 768	30 143		95 442
	ЗК		93 644	91 253	90 388		275 285
	Разом		127 175	123 021	120 531		370 727
2023 рік	ЗП			58 618	52 563	55 623	166804
	ЗК			219 480	214 685	184 218	618383
	Разом			278098	267248	239841	785187

* ЗП - загальні професійні (сертифікатні) програми; ЗК - загальні короткострокові програми.
Джерело: [17].

Із порівняльного аналізу потреб у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами підвищення кваліфікації, визначених у визначених у 2021 році (на 2022-2024 роки), 2022 році (на 2023-2025 роки) та 2023 році (на 2024-2026 роки) можна зробити висновок про збільшення потреб учасників професійного навчання у підвищенні кваліфікації як за загальними (професійними), так і за загальними короткостроковими програмами. Зокрема, збільшення у порівнянні з визначеними у 2022 році прогностичними показниками потреб учасників професійного навчання у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами на 2024 та 2025 роки на 126,1% (155 077 осіб) та на 121,7% (146 717 осіб) відповідно.

Позитивним явищем «після минулорічного спаду на 20,9% потреб у підвищенні кваліфікації за загальними програмами підвищення кваліфікації, обумовленого військовою агресією російської федерації проти України, є стрімке зростання на 111,9% потреб у підвищенні кваліфікації на період 2024-2026 роки» [17].

Створення сприятливих умов для безперервного особистісного та професійного розвитку державних службовців, задоволення потреб державних органів у високопрофесійних та якісних фахівцях є одним із пріоритетних

завдань системи професійного навчання, незважаючи на кризову ситуацію в середині нашої держави.

Важливий вплив у національній системі професійного навчання відіграє мережа закладів освіти, що здійснюють освітню діяльність з підвищення кваліфікації державних службовців.

У 2022 році на регіональному та місцевому рівнях за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів підвищення кваліфікації державних службовців здійснювали серед інших, в якості провайдерів з надання освітніх послуг регіональні центри підвищення кваліфікації (далі - РЦПК).

Нормативно-правовою базою для підвищення кваліфікації державних службовців через РЦПК виступають такі акти:

«Положення про регіональний центр підвищення кваліфікації, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2004 року № 1681 (зі змінами)» [39];

Положення про систему професійного навчання;

Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, затверджений наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26 листопада 2019 року № 211-19 тощо.

Вимоги 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, затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 02 листопада 2022 року № 107-22.

Відповідно до звіту НАДС про результати діяльності закладів післядипломної освіти, що здійснювали підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих

рад у 2022 році «питому вагу серед учасників професійного навчання займали державні службовці - 65 892 (60,16 % із загальної кількості учасників професійного навчання) осіб» [18].

Упродовж звітної періоду, як і в попередні роки, «зберігалась тенденція нерівномірного розподілу учасників навчання за закладами післядипломної освіти та регіонами. Так, найбільша кількість осіб, які пройшли навчання за програмами підвищення кваліфікації, зареєстрована у Волинському РЦПК і склала 16 964 особи (15,5 % від загальної кількості учасників навчання у РЦПК), найменша - 212 осіб (0,2 %) - у Херсонському РЦПК, на діяльність якого найбільшою мірою вплинула російська агресія» [18] (див. рис. 2.8).

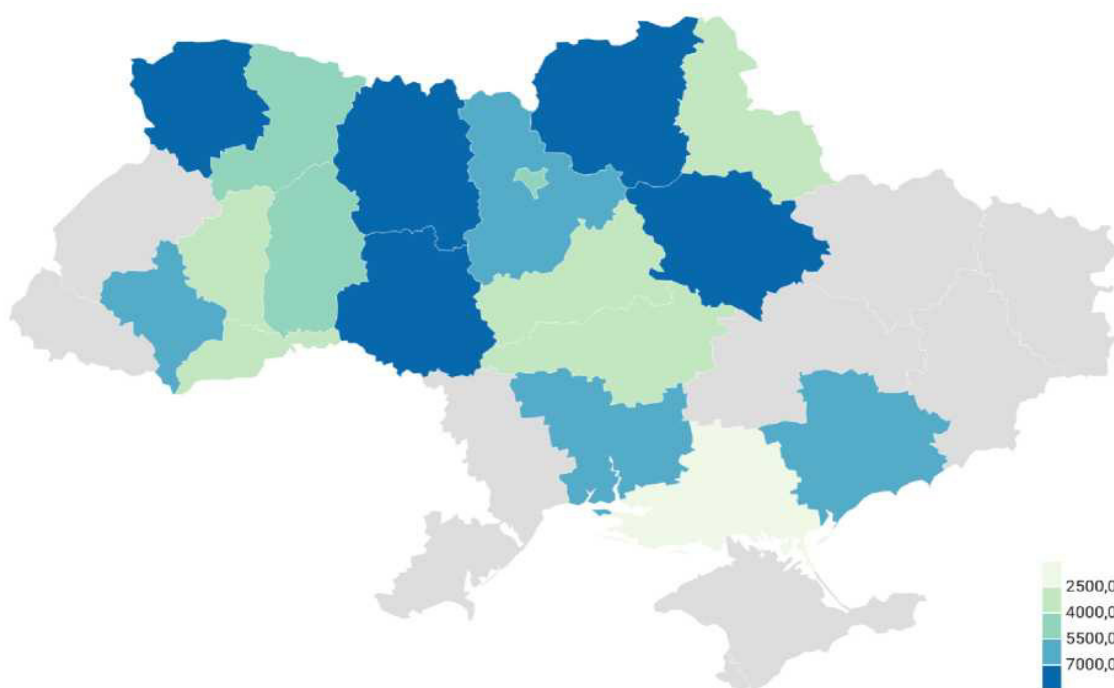


Рис. 2.8. Кількісний розподіл учасників навчання за регіонами, осіб

Зміст загальних програм підвищення кваліфікації, за якими проводилось навчання у РЦПК, охоплював пріоритетні напрями (теми) підвищення кваліфікації державних службовців, які щороку визначаються розпорядчим

документом НАДС, серед яких: «запобігання корупції та забезпечення доброчесності, гендерна рівність та недискримінація, стратегічні комунікації, управління персоналом тощо» [18].

Водночас «у 2022 році стрімко зріс попит на навчання за загальними програмами підвищення кваліфікації за такими напрямками (темами): удосконалення рівня володіння державною мовою; комунікація та взаємодія; державна політика цифрового розвитку та іншими напрямками, пов'язаними із обробкою та використанням даних» [18].

Якщо проаналізувати показники звіту НАДС про результати діяльності закладів післядипломної освіти, що здійснювали підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2022 році, то в 2022 році спостерігається тенденція осучаснення підходів до організації навчання з більш широким впровадженням дистанційної форми навчання в практичну діяльність закладів післядипломної освіти, яку активно використовують державні службовці.

Проведений аналіз діяльності РЦПК НАДС показав, що «у порівнянні з 2021 роком обсяги фінансування підвищення кваліфікації зменшилися на 14,8%» [18]. Ця ситуація звісно обумовлена кривавим вторгненням російської федерації на територію незалежної України, подальшим розгортання бойових дій в східних та південних регіонах нашої країни, тому як наслідок виступали значущі зміни обсягів і структури доходів бюджету, його видатків, зростанням потреб у бюджетних ресурсах для боротьби з агресором і відновлення пошкоджених активів, акценти перевелися на оборонну сферу та сферу критичної інфраструктури, яка забезпечує важливі ланки життєдіяльності суспільства.

Як видно з програм підвищення кваліфікації РЦПК не знижували фокус уваги щодо потреб учасників навчання, вдосконалюючи зміст програм підвищення кваліфікації та підходи до організації навчання. Базою концепції

формування тематики програм підвищення кваліфікації для державних службовців закладено принцип практичної орієнтованості навчання з урахуванням військово-політичних, соціально-економічних чинників, а також індивідуальних потреб учасників навчання, зокрема, в умовах воєнного стану та побудови стратегії і орієнтації на потреби на післявоєнного періоду.

В ці складні часи завданням закладів освіти навіть у період воєнного стану є забезпечення якісних освітніх послуг та підтримка розвитку інституційної спроможності системи професійного навчання осіб, уповноважених на виконання функцій держави. Тобто первинне завдання пов'язане з воєнною агресією російської федерації полягає у тому, що система професійного навчання має зосередитися на збереженні та розвитку потенціалу закладів освіти, які здійснюють підвищення кваліфікації державних службовців.

Перспективними напрямками діяльності НАДС можна віднести збереження мережі закладів освіти, які надають послуги з підвищення кваліфікації, тримати марку якості професійного навчання в умовах воєнного стану, залучення кращого іноземного досвіду та розроблення інноваційних продуктів для професійного навчання.

Також важливим є розвиток міжнародного співробітництва у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема з іншими країнами, що зазнають подібні виклики в галузі державного управління. Міжнародний обмін досвідом та навчання може бути корисним для «забезпечення нових ідей та методів управління, що можуть бути використані для підвищення ефективності державного управління в умовах воєнного стану» [18].

Поширення вірогідних загроз інформаційної безпеки та кібербезпеки також вимагає «розвитку нових підходів до підвищення кваліфікації державних службовців. Необхідно забезпечити навчання з питань кібербезпеки та захисту інформації для всіх категорій керівних кадрів в державному секторі, а також розвиток нових програм підвищення кваліфікації з цих питань» [18].

Публічним службовцям варто бути обачними аби не стати «інструментом в руках умілих маніпуляторів, бранцями оманливої нав'язаної думки, навчитись фільтрувати подану інформацію і здійснювати превентивні заходи для власної інформаційної безпеки та безпеки органу публічної влади» [6, с. 27].

Технологія спіндокторингу простежувалася у застосуванні під час війни США в Афганістані, а зараз ми бачимо використання аналогічних технік у війні між росією та Україною. «Спін як наукова категорія тлумачиться як інформаційне «перекручування» подій, їх презентація в більш вигідному світлі» [23, с 105].

В інформаційному просторі існують такі техніки: ««запізнення негативної інформації», «неоднозначне інформування», «паралельне нарощування «вигідного» негативу», «відволікання уваги», «реінтерпретація своєї негативної ситуації», «ізоляція опонента», «вкраплення елементів природності у штучні ситуації»» [23, с.107-108]. І що важливо, ці техніки медійного простору проявляються в органах державної влади. Наприклад, «вкраплення елементів природності у штучні ситуації» демонструють спеціально створені ситуації для виставлення негативної оцінки за результатами щорічного оцінювання державного службовця, який не імponує керівництву, і як результат його звільнення.

Особливого значення сьогодні набирає використання дідфейків в контексті дезінформації публічного сектора.

Тому не лише програми підвищення кваліфікації, як це в перспективі передбачено Переліком пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2024 році, затвердженим наказом Національного агентства України з питань державної служби 23 серпня 2023 року № 133-23, але і курси спрямовані на самоосвіту щодо онлайн-навчання повинні зосереджувати свою увагу на інформаційну безпеку (з включенням модулів щодо гібридних загроз, боротьби з дезінформацією та маніпулятивним

контентом).

2.3.Ефективність реалізації професійного розвитку державних службовців через призму судової практики

Якщо проаналізувати приписи чинного Закону України «Про державну службу», зокрема статтю 2 цього Закону щодо визначення термінів, то «професійний розвиток – це безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей» [52].

Тобто фактично спеціальний закон вказує на знак рівності між процесом як постійним явищем і професійним розвитком. Професійне вдосконалення фахівців не може бути в статиці, оскільки вимоги часу диктують всеохоплення та швидкі реакції на нагальні потреби суспільства.

Професійне навчання – «набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності» [52].

В контексті філософського питання що з'явилося першим курка чи яйце, трансполуючи це на поняття «професійного розвитку» та «професійного навчання» вбачається, що професійний розвиток є більш масштабним терміном і включає у себе складові професійного навчання, завдяки яким і реалізується на практиці.

Норми статті 48 Закону України «Про державну службу» вказують, що державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно [52].

Професійне навчання державних службовців «проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у

встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном» [52].

На строк професійного навчання за державним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата.

Однак механізм реалізації держслужбовцями права на професійне навчання дає збої на практиці. Хоча «чинне законодавство і гарантує збереження посади та заробітку на час навчання, все ж нерідко державним службовцям відмовляють у їх збереженні» [22, с.43]. Такі випадки варто проілюструвати судовою справою.

Так, позивач (держслужбовець) звернувся до суду з позовом про «визнання протиправною відмову у виплаті збереженої заробітної плати на збереженій посаді заступника начальника Київської об'єднаної державної податкової інспекції м. Харкова Головного управління державної фіскальної служби у Харківській області за весь час професійного навчання – з 01.09.2018 по 31.12.2019 за денною формою за державним замовленням за діяльністю «Публічне управління та адміністрування» у вищому навчальному закладі з особливими умовами навчання - Харківському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України» [56].

Суд установив, що «позивач збув дійсно зарахований на денну форму навчання строком на 4 місяця з 01.09.2018 по 31.12.2019. Згідно доказів заняття проводилися поза робочим часом, а саме: у середу та п'ятницю з 18 год. 20 хв. до 21 год. 00 хв., в суботу з 8 год. 30 хв. до 14 год. 40 хв. Такий графік проведення занять із слухачами навчальний заклад пояснив, тим, що інститут активно шукає шляхи використання нових, інноваційних форм та методів надання освітніх послуг державним службовцям. Зокрема, інститут розпочав роботу по запровадженню дуальної освіти, що передбачає поєднання навчання осіб у закладах освіти з навчанням на робочих місцях»[56].

Суд першої інстанції, задовольняючи частково позовні вимоги, виходив з того, що необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності. У той же час, чинним законодавством не передбачено виплати заробітної плати одночасно з виплатою стипендії державним службовцям, направленим на навчання.

Аналогічною є позиція Національного агентства України з питань державної служби викладена у роз'ясненні Національного агентства України з питань державної служби від 20.08.2018 № 55-р/з «Про деякі питання професійного навчання за денною формою за державним замовленням державних службовців», зокрема під збереженням заробітної плати розуміється збереження встановленої наказом (розпорядженням) керівника державної служби в державному органі заробітної плати (посадового окладу, надбавки за вислугу років, надбавки за ранг тощо) [50].

Колегія суддів адміністративного суду погодила із висновками суду першої інстанції, виходячи з наступного. Дійсно, «необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності. А така гарантія як збереження посади та заробітної плати на весь час навчання передбачена у випадках проходження слухачами навчання за державним замовленням і договорами між Національною академією державного управління при Президентові України та замовниками на умовах, що визначаються такими договорами, у разі проходження державним службовцем конкурсу та успішного складання іспитів» [56].

Додатково слід наголосити, що відповідно до п. 21 Положення про прийом слухачів до Національної академії державного управління при Президентові України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України

від 01.04.2013 № 255 (чинного на момент виникнення спору), на час навчання державного службовця, посадової особи місцевого самоврядування за денною формою за державним замовленням у Національній академії посада, яку вони займали до навчання (крім виборних посад), може займатися іншою особою лише на умовах строкового трудового договору та не є вакантною. Пунктом 24 цього Положення було визначено, що на час навчання за державним замовленням за денною формою слухачам встановлювалася стипендія у розмірі середньої заробітної плати за останнім місцем роботи, але не більш як 2700 гривень на місяць [56].

Ще одним важливим питанням для ефективного забезпечення механізму реалізації обов'язку державних службовців на безперервний професійний розвиток є той факт, що кредити ЄКТС, які державні службовці отримують під час професійного навчання не завжди враховуються під час оцінювання їх професійної діяльності. Тоді виникає справедливе запитання: яка має бути мотивація для постійного професійного навчання і як результату набрання цих кредитів ЄКТС?

Адже підвищення кваліфікації напряму впливає на якість та ефективність результатів професійної діяльності державних службовців. Яскравим прикладом цього може слугувати судова справа за позовом держслужбовця про скасування висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності.

Спір полягав в тому, що «державному службовцю виставили негативну оцінку за результатами оцінювання його службової діяльності, тоді як держслужбовець посилався на те, що відповідно до чинного законодавства для оцінки «відмінно» – бал «4» серед інших критеріїв необхідно пройти професійне навчання відповідно до індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку, за результатами якого нараховано не менше ніж 0,4 кредиту Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС) (Порядок проведення оцінювання). Державний службовець за звітний рік набрав загалом 1,17

кредитів ЄКТС, що свідчить про перевиконання програм професійного навчання майже в 3 рази» [58].

Однак суд першої інстанції не взяв це до уваги і дійшов висновку, що «визначення та виставлення оцінки за виконані завдання є дискреційними повноваженням керівника. Суд наголосив, що не може втручатися у дискреційні повноваження відповідача в частині надання оцінки виставлених суб`єктом оцінювання балів, та перебирати на себе дискреційні повноваження суб`єкта оцінювання щодо застосування критеріїв виставлення балів та обґрунтування виставленої оцінки, оскільки судом надається виключно юридична оцінка відповідності проведеної процедури оцінювання, а тому у задоволенні позовних вимог про скасування висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності позивача суд відмовив» [58].

Нині є позитивний ефект у цій справі, відображений у постанові Верховного Суду від 02 березня 2023 року у справі № 500/72/21 (адміністративне провадження № К/9901/42369/21). Відповідно до частин першої-третьої статті 44 Закону України «Про державну службу» результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар`єри.

Оцінювання результатів службової діяльності проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов`язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення). Додатком 4 до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640 встановлено Критерії визначення балів.

Тобто можна зробити висновок, що критерії для оцінки уже відображають наявність чітких норм матеріального права, які повинні враховуватись при оцінюванні, серед яких і можливість отримання відмінного балу «4», якщо серед іншого пройдено професійне навчання відповідно до індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку, за результатами якого нараховано не менше ніж 0,4 кредиту Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС).

Верховний Суд наголошує, що у постанові від 21.04.2021 у справі №480/4987/19, спірні правовідносини якої є подібними до правовідносин, що склалися у цій справі, Верховний Суд сформулював правову позицію, яка полягає у тому, що «допущення учасниками процедури оцінювання порушень, які можуть полягати у застосуванні формального підходу до визначення завдань, порушенні встановлених термінів проведення оцінювання, неналежному заповненні форм, *виставлені балів та оцінок, що не відповідають встановленим критеріям*, та затвердженні висновку який містить таку оцінку, є підставою для скасування висновку щодо результатів службової діяльності державного службовця у встановленому порядку» [55].

Застосовуючи наведену правову позицію до обставин цієї справи, слід зазначити, що, «судами першої та апеляційної інстанцій не надано правової оцінки відповідності проведеної процедури оцінювання та результатів оцінювання за критеріями виставлення балів, встановленими Порядком проведення оцінювання» [55].

З цих ситуацій вбачається, що професійний розвиток через призму професійного навчання має відображення у проходженні державної служби і впливає на матеріальну мотивацію, оскільки, як приклад, державні службовці, які отримали відмінні оцінки за результатами оцінювання службової діяльності в поточному році, підлягають преміюванню в однакових відсотках до посадового окладу для державних службовців відповідного державного органу.

Відмінна оцінка залежить в тому числі і від ефективності виконання індивідуальної програми професійного розвитку.

Отже, механізм реалізації держслужбовцями права на професійне навчання не завжди знаходить якісне відображення на практиці. Хоча чинне законодавство і гарантує збереження посади та заробітку на час навчання, все ж трапляються випадки, коли державним службовцям відмовляють у їх збереженні. Факт проходження професійного навчання шляхом підготовки, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіти обов'язково повинні враховуватися під час оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Висновки до розділу 2.

Проведений аналіз реалізації професійного розвитку державних службовців в умовах воєнного стану дозволив зробити такі висновки:

1. Державна служба потребує збереження умов для реалізації державними службовцями їхніх прав та обов'язків особливо в критичних умовах. Тому під час дії воєнного стану держава спрямовує свої зусилля на забезпечення прав та інтересів державних службовців, збереження стабільних умов їх службової діяльності, а також задоволення потреб у професійному розвитку, зокрема щодо підвищення кваліфікації, за нових (незвичних і небезпечних) обставин, при цьому акценти залишаються на вдосконаленні, та оновленні знань, умінь і навичок державних службовців.

2. НАДС у 2022 році проведено опитування державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, метою якого було дослідження організації та проходження ними підвищення кваліфікації після введення в Україні воєнного стану, де предмет дослідження:

можливість реалізації державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування права на професійне навчання через підвищення кваліфікації у період дії воєнного стану;

потреби у професійному навчанні державних службовців і посадових осіб

місцевого самоврядування, які виникли у зв'язку із введенням воєнного стану;

здатність системи професійного навчання адаптуватися до нових умов, за яких змінюється звична практика визначення освітніх потреб та організації підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

3.3 перших місяців повномасштабної війни з російською федерацією орієнтовно 56 відсотків осіб (державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування) мали можливість пройти професійне навчання, яке безпосередньо залежало від стабільних умов проживання/перебування та роботи, ступеня зайнятості (роботою, суспільно корисними справами, додатковими обов'язками, які з'явилися або добровільно взяті під час дії воєнного стану), задоволення нагальних потреб.

4.Під час дії воєнного стану самоосвіта і підвищення кваліфікації залишаються найбільш затребуваними та доступними видами професійного навчання для державних службовців, які бажають підвищити рівень професійного розвитку, оскільки забезпечують гнучкий підхід до задоволення їх освітніх потреб. Вища школа публічного управління та регіональні центри підвищення кваліфікації виступають пріоритетними суб'єктами з надання освітніх послуг.

5.Перешкоди які вплинули на професійний розвиток державних службовців під час дії воєнного стану в 2022 році: населений пункт перебуває в зоні активних бойових дій (здебільшого східні регіони країни); відсутні нормальні умови для навчання у місці перебування; відсутня інформація щодо можливостей підвищити кваліфікацію в суб'єктів з надання освітніх послуг, нестабільність роботи мережі Інтернет; відсутність вільного часу; додаткове навантаження на роботі в умовах воєнного стану (у зв'язку з виконанням обов'язків відсутніх працівників, зростанням числа внутрішньо переміщених осіб, які потребують надання послуг тощо); необхідність опановувати інші професії; емоційно-психологічний стан (виснаженість, депресія, постійний

стрес, нервові напруження, неможливість зосередитись на навчанні тощо); невідповідність пропонованої тематики навчання тим компетентностям/темам, що визначені в індивідуальній програмі професійного розвитку; неефективність навчання; відсутність програм навчання, які б ураховували специфіку професійної діяльності; відсутність вільних місць для реєстрації на навчання та ін.

6. Спостерігається позитивна мотивація для державних службовців щодо професійного розвитку через професійне навчання в умовах воєнного стану як необхідність набуття нових компетентностей, однак домінує мотивація, що виходить з необхідності виконання індивідуальної програми професійного розвитку. Стабільність мотивації «в силу необхідності» потребує окремої уваги надавачів освітніх послуг, які мають викликати зацікавленість споживачів послуг такою тематикою та змістом навчання, яка буде ефективною в практичному застосуванні. Варто враховувати, що державні службовці є аудиторією з високою критичністю до змісту навчання (така критичність зростає зі збільшенням практичного досвіду роботи), також доцільним є зміни формального підходу державних органів до визначення потреб у навчанні на інтерес у результатах навчання.

7. Демотиваційні факторами в контексті професійного розвитку в умовах воєнного стану, так і в мирні часи: надмірна завантаженість на роботі, виконання на постійній основі функцій звільнених працівників; недостатня (низька) оплата праці; загроза скорочення посади; примус до навчання, оскільки «дуже мало прикладних тем», а з тих тем, що можуть бути корисними (наприклад щодо нормопроєктування), викладачі є некомпетентними та ін.

8. Державні службовці визначають такі актуальні напрями (теми) підвищення кваліфікації в період дії воєнного стану: функціонування державної служби в період дії воєнного стану, кадрового менеджменту в державних органах; особливості діяльності державних органів в умовах воєнного стану; інформаційна безпека; подолання психологічних проблем, пов'язаних з війною;

вивчення мови (мов); законодавче регулювання нових відносин, що виникли під час війни; військова підготовка. Варто відзначити популярність тематики навчання, що безпосередньо не пов'язана із введенням воєнного стану (наприклад, тайм-менеджмент, розвиток персональної ефективності, командна робота і взаємодія, основи лідерства тощо). Певна частина державних службовців має позицію щодо необхідності вивчення історії України, політології, здійснення національно-патріотичного виховання, також є потреба у розробленні тематики професійного навчання для юристів, які працюють у державних органах.

9.Актуальними напрями (теми) підвищення кваліфікації після припинення воєнного стану держані службовці визначають: подолання наслідків війни (економічних, екологічних, соціальних тощо); психологічного відновлення після припинення воєнних дій; функціонування державної служби в післявоєнних умовах; змін до законодавства, які діятимуть після припинення воєнного стану. Незалежно від дії воєнного стану чи його припинення доречними залишаються питання доступу до публічної інформації, електронні довірчі послуги, публічні виступи, проєктний менеджмент, вміння працювати з інформацією.

10.За результатами опитування НАДС у 2022 році на тему: «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану» 59,3% державних службовців з вибірки зазначили, що вони щасливі бути державними службовцями, 35% - частково та 5,7% - зазначили, що не є щасливі бути державними службовцями. Досить оптимістичні результати показали дані, які свідчать, що продовжувати працювати на державній службі в умовах воєнного часу планують 90,9% державних службовців, а після війни 86,4%, оскільки в кризові періоди держава демонструє себе надійним роботодавцем.

11.SWOT-аналіз розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні дозволяє визначити сильні та слабкі сторони також можливості і загрози, які стоять перед

державною службою в складні періоди.

12.Відповідно до звіту Національного агентства України з питань державної служби про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2024-2026 роки аналіз потреб у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на 2024-2026 роки свідчить про зменшення обсягу таких потреб з 2 018 осіб у 2024 році до 1 616 осіб у 2026 році. Тобто тенденція до зменшення потреб у підготовці магістрів за відповідною спеціальністю становитиме орієнтовно 20 відсотків у проміжку між 2024 та 2026 роками.

13.Дані звіту про результати діяльності закладів післядипломної освіти, що здійснювали підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2022 році вказують на нерівномірний розподіл учасників навчання за закладами післядипломної освіти та регіонами. Найбільша кількість осіб, які пройшли навчання за програмами підвищення кваліфікації, зареєстрована у Волинському РЦПК і склала 16 964 особи (15,5 % від загальної кількості учасників навчання у РЦПК), найменша - 212 осіб (0,2 %) - у Херсонському РЦПК, на діяльність якого вплинула російська агресія.

14.Перспективними напрямками діяльності залишається збереження мережі закладів освіти, які надають послуги з підвищення кваліфікації, тримати марку якості професійного навчання в умовах воєнного стану, залучення кращого іноземного досвіду та розроблення інноваційних продуктів для професійного навчання.

15.Судова практика вказує на те, що механізм реалізації держслужбовцями права на професійне навчання не завжди знаходить якісне відображення на практиці. Наприклад, кредити ЄКТС, які державні службовці

отримують під час професійного навчання не завжди враховуються під час оцінювання їх професійної діяльності, а критерії оцінювання не відповідає нормам матеріального права, і як наслідок, порушення прав державних службовців звільненням через негативну оцінку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Шляхи удосконалення професійного розвитку державних службовців в умовах воєнного стану

Пристосованість професійного розвитку до реалізації освітнього процесу з використанням технологій дистанційного навчання, що удосконалювалась за період дії обмежувальних заходів з метою запобігання поширенню COVID-19, дозволила забезпечити неперервність освітнього процесу і в умовах воєнного стану. Проходити підвищення кваліфікації та інші види професійного навчання змогли не лише державні службовці і посадові особи місцевого самоврядування, які залишилися за місцем свого проживання, а й ті, хто став внутрішньо переміщеними особами, а також перебували в населених пунктах, в яких ведуться бойові дії за можливістю доступу до мережі Інтернет.

Оскільки ядром професійного навчання, яке відбувається за непередбачуваних обставин залишається самоосвіта та підвищення кваліфікації через гнучкий підхід до задоволення освітніх потреб та адаптивність до умов віддаленого навчання, то вони повинні оперативно реагувати на запити кінцевого споживача щодо освітнього продукту та можливість його швидкої реалізації на практиці.

Важливим є те, що «доступність освітніх офлайн-послуг у сфері підвищення кваліфікації, що забезпечується через мережу провайдерів, які є територіально наближеними для учасників професійного навчання (зокрема 18 регіональних центрів підвищення кваліфікації), не охоплює всіх областей України. Навіть в умовах поширення дистанційного навчання фактор територіальності продовжує мати значення» [64, с.2].

Наказом НАДС від 28 квітня 2023 року № 64-23 були внесені зміни до Порядку нарахування кредитів ЄКТС, в результаті яких стажування в

державних органах (в Україні або за кордоном) зараз становить 1 кредит ЄКТС, хоча до цих змін стажування в державних органах обраховувалося на рівні 0,3 кредиту ЄКТС, а стажування за кордоном 0,6 кредиту ЄКТС. Збільшена кількість кредитів ЄКТС щодо видів самоосвіти, зокрема сучасним виглядає створення та ведення особистого блогу професійного спрямування, участь у заходах з обміну досвідом.

Майже повний перехід на дистанційне навчання, що відбувся протягом останніх років внаслідок надзвичайних обставин (карантину, воєнного стану), з одного боку, підвищив адаптивність системи професійного навчання до змін і зберіг доступність такого навчання, але, з іншого боку, знизив ефективність навчання. Ці ж обставини фактично «унеможливили стажування державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування в інших органах, негативно вплинули на активність навчальних поїздок та інших форм обміну досвідом, у тому числі за кордоном» [64, с.2].

Окремої уваги потребує вивчення або вдосконалення іноземної мови оскільки англійська невдовзі стане мовою ділового спілкування в Україні. Її знання буде важливим для кожного публічного службовця. Тому сьогодні вивчення або підвищення рівня володіння учасниками професійного навчання іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, іншими іноземними мовами, необхідними для їх професійної діяльності, шляхом онлайн-навчання на освітніх веб-платформах, проходження курсів вивчення іноземних мов, тренінгів та інших форм самоосвіти зараховується як підвищення кваліфікації (пункт 17 Положення про систему професійного навчання).

Також спостерігається те, що «у постійній зоні ризику перебуває гарантованість фінансування професійного навчання, що є одним з найважливіших принципів системи професійного навчання. У 2022 році у зв'язку з введенням в Україні воєнного стану прийнято постанову Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2022 року № 401 «Про спрямування коштів до резервного фонду державного бюджету», що призвело до зменшення вартісних

та натуральних показників державного замовлення НАДС на освітні послуги у сфері професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у закладах освіти, відібраних на конкурсній основі, та Вищій школі публічного управління» [64, с.5]. Крім того, Порядком виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 09 червня 2021 року № 590, «першочерговість відкриття асигнувань з державного бюджету за видатками загального фонду державного бюджету передбачено лише щодо підготовки кадрів закладами фахової передвищої та вищої освіти (підпункт 1 пункту 18), і відповідно видатки на підвищення кваліфікації працівників органів державної влади в умовах воєнного стану не належать до переліку пріоритетних» [64, с.5].

Актуальними змінами є можливість отримати документ про підвищення кваліфікації в електронній формі. Оригінал електронного документа про підвищення кваліфікації створюється відповідно до Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» з накладенням електронного підпису уповноваженої особи суб'єкта надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдера) (пункт 16 Положення про систему професійного навчання).

Важливе значення для системи професійного розвитку має організаційна складова. У разі, якщо «у внутрішньому менеджменті державного органу, органу місцевого самоврядування застосовуються «застарілі», неефективні форми та методи організації роботи, учасник професійного навчання не може використовувати новітні знання, уміння, навички, набуті під час навчання та бути ефективним працівником, діяти відповідно до орієнтирів сучасної державної служби» [64, с.3].

В умовах воєнного стану для державних службовців доцільно розробити онлайн-курс, який стосуватиметься командної роби і ефективного результату. Розробити навчальні курси або короткострокові сертифіковані програми для

держслужбовців щодо: психологічної стійкості та пошуку внутрішніх ресурсів для роботи в умовах війни; організації роботи державного органу в умовах війни. Також розробити Методику проведення функціонального аудиту в умовах воєнного стану, яка включатиме питання професійного розвитку в контексті виконання індивідуальної програми професійного розвитку; наявність у кошторисах державних органів не більше ніж 2 відсотки фонду оплати праці на підвищення кваліфікації державних службовців.

Варто зазначити, що «функціональні можливості Порталу управління знаннями щодо сповіщення користувачів про актуальні для них програми підвищення кваліфікації додатково сприятимуть зв'язку суб'єктів надання освітніх послуг та здобувачів освіти і додатковим нагадуванням щодо процесу навчання» [15, с.33].

Портал управління знаннями - державна спеціалізована інформаційно-комунікаційна система, що забезпечує доступ до безоплатних інформаційних послуг у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад (далі - професійне навчання) через мережу Інтернет (пункт 2 розділу I Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями», затверджене наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26 листопада 2019 року № 209-19).

Портал управління знаннями призначений для:

створення умов державним службовцям, головам місцевих державних адміністрацій, їх першим заступникам та заступникам, посадовим особам місцевого самоврядування, депутатам місцевих рад для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно;

забезпечення розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання;

інформування провайдерами про наявні освітньо-професійні та освітньо-наукові програми підготовки за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», загальні та спеціальні програми підвищення кваліфікації;

організації електронної взаємодії суб'єктів Порталу з метою забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, обміну практиками та досвідом;

проведення моніторингу якості надання освітніх послуг шляхом опитування зареєстрованих користувачів щодо їх задоволеності навчанням за відповідними програмами підвищення кваліфікації (пункт 1 розділу II Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями», затверджене наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26 листопада 2019 року № 209-19).

Серед цілей та завдань Стратегії розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року (схваленої Координаційною радою з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при НАДС на засіданні 22 серпня 2023 року) щодо державних службовців варто виділити такі [64, с.12]:

«1. Управління системою професійного навчання є дієвим, гнучким, забезпечує подолання викликів у сфері професійного розвитку державних службовців, що реалізується шляхом:

- забезпечення відкритості системи професійного навчання до змін і підвищення адаптивності системи професійного навчання до нових викликів, впливу зовнішніх умов, непередбачуваних обставин (з урахуванням

позитивного закордонного досвіду функціонування системи професійного навчання та управління нею)» [64, с.12];

«- диверсифікації ринку освітніх послуг шляхом створення умов для участі суб'єктів різних форм власності, різних організаційно-правових форм тощо;

- створення умов для ефективного управління закладами післядипломної освіти у сфері професійного навчання;

- забезпечення Вищою школою публічного управління професійного розвитку вищого корпусу державної служби та осіб, які займають політичні посади, інноваційного та практикоорієнтованого професійного навчання управлінських кадрів» [64, с.13];

«- модернізації інфраструктури професійного навчання (інформаційно-комунікаційних освітніх систем, освітнього середовища, освітнього контенту, методичного та наукового забезпечення професійного навчання) з урахуванням засад доступності, інклюзивності, безпеки навчання;

- регулярності досліджень, моніторинг стану системи професійного навчання (за програмами міжнародних організацій та на основі розроблених індикаторів розвитку сучасної системи професійного навчання)» [64, с.13];

«- розширення обсягів залучення позабюджетного фінансування для задоволення потреб у професійному навчанні (за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва тощо)» [64, с.13].

2. Державні службовці отримують якісні освітні послуги з актуальним освітнім контентом через [64, с.13]:

«- створення умов для вивчення працівниками державних органів, органів іноземних мов (зокрема тих, які є офіційними мовами Ради Європи) для використання у їхній професійній діяльності;

- підвищення потенціалу викладачів (тренерів), які працюють у сфері професійного навчання, до надання освітніх послуг на основі сучасних методів

навчання дорослих, з урахуванням специфіки професійної діяльності учасників навчання (із залученням українських і закордонних фахівців)» [64, с.13];

«- актуалізацію змісту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» з урахуванням інноваційних процесів у державному управлінні у взаємозв'язку із стратегічними цілями та завданнями державних органів, роботи випускників в умовах багатофункціональності, високої інтенсивності, швидких і непередбачуваних змін, післявоєнного відновлення та розвитку України» [64, с.13];

«-модернізацію змісту підвищення кваліфікації з урахуванням необхідності у:

розвитку спеціальних професійних компетентностей («specific skills»), зумовлених особливостями виконання учасниками професійного навчання їх посадових (службових) обов'язків у відповідній сфері професійної діяльності, вимогами відповідних професійних стандартів державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування;

розвитку загальних (універсальних, ключових) компетентностей («general skills»), необхідних для роботи в умовах багатофункціональності, високої інтенсивності, швидких і непередбачуваних змін, загрозах безпеці; упровадженні принципів належного врядування» [64, с.14];

«забезпеченні післявоєнного відновлення та розвитку України;

особливій підтримці процесів організації та проведення професійного навчання працівників державних органів, органів місцевого самоврядування з деокупованих територій України, а також осіб, які бажають працювати в державних органах на деокупованих територіях України» [64, с.14];

3. В учасників професійного навчання сформовано культуру самонавчання, їхня мотивація до безперервного навчання є усвідомленою, позитивною, цілеспрямованою та заохочується державою планується досягти шляхом реалізації таких завдань:

«-посилення конструктивної мотивації учасників професійного навчання як бажання набути нові компетентності, ефективніше та якісніше виконувати роботу, відчуті її належне оцінювання;

-підвищення рівня усвідомлення учасниками професійного навчання ролі навчання у їх конкурентоспроможності у професійній діяльності, досягненні високого рівня компетентності (управлінської, експертної та іншої)» [64, с.14]тощо.

4.Рівень цифрової трансформації професійного навчання відповідає сучасним тенденціям і потребам:

«-підвищення рівня обізнаності учасників професійного навчання щодо небезпек в Інтернеті та протидії кіберзагрозам;

-створення/оновлення освітнього контенту з розвитку цифрових навичок учасників професійного навчання відповідно до сучасних можливостей використання цифрових інструментів у їхній професійній діяльності» [64, с.14].

Важливим акцентом для успішного державного управління є приклади успішного бізнесу в контексті побудови стратегії, командної роботи, орієнтації не на процес, а на результат, конкуренції та кар'єрного просування, роботи HR-спеціалістів тощо. Діджиталізація правлінських процесів залишається в пріоритеті. Головним інструментом цих змін є запровадження в державних органах влади систем електронного документообігу.

Окремими питаннями є збереження ментального здоров'я публічних службовців, а саме: подолання психологічних проблем, пов'язаних з війною: психологічна допомога, психологічна підтримка в умовах воєнного стану; подолання стресу, розвиток стресостійкості; протидія емоційному вигоранню в умовах воєнного стану; вирішення конфліктів у службовій діяльності, які виникають у період дії воєнного стану; забезпечення згуртованості та вмотивованості працівників державних органів в умовах воєнного стану.

Навчальні програми також мають бути адаптованими для «державних службовців щодо особливостей комунікації з військовослужбовцями,

пораненими, сім'ями військових, що на фронті, з сім'ями загиблих та іншими категоріями населення (ВПО, УБД, людьми з інвалідністю). Потрібно звернути увагу державних органів на необхідність забезпечення вільного доступу державних службовців до інформаційних матеріалів щодо психологічної підтримки та допомоги (самодопомоги) в умовах воєнного стану, а також додаткове їх розміщення на внутрішніх та зовнішній вебресурсах державного органу, інформування працівників відповідного державного органу» [8, с.53].

Системи професійного розвитку державних службовців на пульсі багатьох нововведень у цій сфері та розвитку інноваційної моделі навчання державних службовців, яка спрямована на безперервність, обов'язковість, плановість, відповідність потребам його учасників, прогностичність, практичну спрямованість навчання. Водночас система професійного розвитку через професійне навчання зазнає впливу зовнішніх умов політичного, економічного та іншого характеру, непередбачуваних обставин (введення воєнного стану), а також залежить від особливостей внутрішнього менеджменту державних органів та органів місцевого самоврядування, в яких працюють державні службовці.

3.2. Компетентнісний підхід до індивідуальних потреб державних службовців щодо професійного розвитку в умовах воєнного стану

Ефективність планування професійного навчання на основі визначених потреб і досягнення цілей такого планування знижена через недосконалу практику визначення та аналізу диференційованих потреб (загальних, спеціальних, індивідуальних) у професійному навчанні. Варто наголосити, що «спеціальні потреби державних службовців, пов'язані зі специфікою їхньої професійної діяльності, часто ними не визначаються, а отже службами управління персоналом державних органів та провайдерами не створюються

умови для задоволення таких потреб і розвитку спеціальних професійних компетентностей («specific skills»)» [64, с.3].

Індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців визначаються «самооцінкою компетентностей та професійних потреб державних службовців; функціями та основними напрямів діяльності, стратегічними цілями та завданнями державних органів, в яких працюють державні службовці, вимогами щодо обов'язковості підвищення кваліфікації державними службовцями за загальними та/або спеціальними програмами» [4].

Тобто індивідуальна програма є відображенням персональних потреб у професійному навчанні державних службовців.

Водночас «в умовах ускладнення характеру діяльності на державній службі, зростання необхідності в виробленні та ухваленні рішень у непередбачуваних контекстах існує постійна потреба у професійному розвитку на основі загальних (універсальних, ключових) компетентностей («general skills»), зокрема критично та системно мислити, пропонувати та впроваджувати інноваційні рішення, ефективно управляти процесами та ресурсами (у тому числі self-менеджмент), здійснювати міжгалузеву комунікацію та залучати впливові сторони» [64, с.3].

Крім того, безумовною необхідністю для державної служби в умовах глобалізації стає володіння іноземною(ими) мовою(ами) (зокрема іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи). На сьогодні «високий рівень як загальних, так і спеціальних компетентностей працівників державних органів вкрай важливий для реалізації нових завдань держави та запитів суспільства щодо формування та реалізації політики деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій, забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України, що поєднуються із заходами щодо розбудови миру, посилення обороноздатності держави, забезпечення подальшого суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку України на засадах європейської та євроатлантичної інтеграції» [64, с.3].

У 2023 році з метою належної організації професійного навчання державних службовців НАДС проведено аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців категорій «А», «Б», «В», інформація про які надана «Офісом Президента України, Апаратом Верховної Ради України, Секретаріатом Кабінету Міністрів України, Державним управлінням справами, Апаратом Ради національної безпеки і оборони України, 19 міністерствами, 53 центральними органами виконавчої влади, у тому числі зі спеціальним статусом, 8 органами судової влади та прокуратури, 5 колегіальними органами, 13 іншими державними органами, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, а також місцевими державними адміністраціями» [4].

Аналіз індивідуальних програм державних службовців категорії «А» показав, що у 2023 році пріоритетним для представників вищого корпусу державної служби є удосконалення таких компетентностей, як: професійні знання; європейська та євроатлантична інтеграція; лідерство; цифрова грамотність; прийняття ефективних рішень.

Лідерські компетенції в усі часи відігравали важливу роль для здійснення ефективного керівництва. Сьогодні «лідерство визнається серцевиною належного демократичного врядування та потужним фактором вдосконалення управлінської спроможності та результативності діяльності органів державної влади. Тому розвиток лідерства у контексті реформування державної служби, визначення нового курсу розвитку держави є стратегічною умовою належного врядування в Україні» [54].

Вирішальна роль в цьому процесі належить «службовцям нової генерації, лідерам у системі державної служби, талановитим, обдарованим керівникам, які володіють інноваційними персонал-технологіями, вміють ефективно вирішувати соціальні та управлінські конфлікти, успішно реалізують свій комунікативний потенціал, володіють уміннями формувати лідерів з кола своїх підлеглих» [54].

Найбільше державні службовці категорій «Б» і «В» потребують удосконалення професійної компетентності «професійні знання», що охоплює знання щодо запобігання корупції та забезпечення доброчесності, гендерної рівності, інформаційної безпеки, кібербезпеки, бухгалтерського обліку та управління публічними фінансами, нормотворчої діяльності, дотримання прав людини та застосування міжнародного гуманітарного права, управління проєктами, стратегічного управління та планування тощо. Варто наголосити, що «удосконалення цієї компетентності складає 36,3 % усіх потреб у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» та 43,9% – категорії «В»» [4].

Таблиця 3.1

Топ-3 потреб у професійному навчанні державних службовців категорії «В» місцевих державних адміністрацій

Область	Найменування професійних компетентностей		
	топ-1	топ-2	топ-3
Вінницька	професійні знання (260)	цифрова грамотність (116)	сприйняття змін (69)
Волинська	професійні знання (714)	цифрова грамотність (219)	командна робота та взаємодія (185)
Дніпропетровська	професійні знання (569)	цифрова грамотність (189)	сприйняття змін (125)
Донецька	професійні знання (539)	цифрова грамотність (338)	командна робота та взаємодія (135)
Житомирська	професійні знання (758)	цифрова грамотність (498)	командна робота та взаємодія (195)
Закарпатська	професійні знання (407)	знання законодавства (160)	цифрова грамотність (156)
Запорізька	професійні знання (348)	командна робота та взаємодія (139)	сприйняття змін (127)
Івано-Франківська	професійні знання (484)	цифрова грамотність (257)	сприйняття змін (183)
Київська	професійні знання (657)	цифрова грамотність (301)	знання законодавства (271)
Кіровоградська	професійні знання (351)	цифрова грамотність (121)	знання законодавства (110)
Луганська	професійні знання (129)	цифрова грамотність (123)	командна робота та взаємодія (71)

Продовження табл. 3.1

Львівська	професійні знання (280)	командна робота та взаємодія (147)	цифрова грамотність (135)
Миколаївська	професійні знання (654)	цифрова грамотність (327)	виконання на високому рівні поставлених завдань (170)
Одеська	професійні знання (430)	цифрова грамотність (421)	командна робота та взаємодія (182)
Полтавська	професійні знання (473)	цифрова грамотність (201)	сприйняття змін (85)
Рівненська	професійні знання (501)	цифрова грамотність (252)	сприйняття змін (234)
Сумська	професійні знання (539)	знання законодавства (139)	командна робота та взаємодія (87)
Тернопільська	цифрова грамотність (881)	професійні знання (809)	виконання на високому рівні поставлених завдань (357)
Харківська	професійні знання (352)	сприйняття змін (78)	командна робота та взаємодія (65)
Херсонська	професійні знання (181)	цифрова грамотність (112)	сприйняття змін (85)
Хмельницька	професійні знання (768)	командна робота та взаємодія (162)	цифрова грамотність (112)
Черкаська	професійні знання (714)	цифрова грамотність (273)	сприйняття змін (126)
Чернівецька	професійні знання (523)	цифрова грамотність (236)	командна робота та взаємодія (106)
Чернігівська	професійні знання (612)	знання законодавства (535)	цифрова грамотність (218)

Джерело: [4].

Відомий вислів – «хто володіє інформацією, той володіє світом» - має бути застосований до переліку компетентнісних вимог у підготовці державного службовця особливо в умовах воєнного стану. Перспективними напрямками модернізації системи професійного навчання державних службовців в українському суспільстві постають: ревізія мережі навчальних закладів через процедуру акредитації, оновлення навчальних планів та програм відповідно до змісту попередньої освіти та потреб замовника, перехід від оцінювання до моніторингу кар'єри, включати до переліку пріоритетних тем підвищення кваліфікації інформаційну безпеку (з акцентами на гібридні загрози, боротьби з

дезінформацією та маніпулятивним контентом), застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройного конфлікту, питання деокупації та реінтеграції тимчасово окупованої території та управління деокупованою територією, ментального здоров'я державних службовців.

3.3. Імплементация зарубіжного досвіду професійного навчання державних службовців в кризові періоди для України

В умовах змін, які трактують вимоги часу, проблема якісної професійної підготовки державних службовців є досить актуальною, оскільки, у складних реаліях долаття кризових процесів суспільство спрямовує свої зусилля на створення професійної державної служби, яка б відповідала європейським нормам якості та сприяла євроінтеграційним процесам. Культурно-освітня та правова і трансформація в галузі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців є важливим напрямком процесу входження України до Європи та визнання її як рівноцінного партнера.

Сьогодні досвід європейських країн свідчить про «суттєвий вплив заходів щодо формування цифрових навичок населення на розвиток економіки та конкурентоспроможність країн Європейського Союзу на міжнародному рівні. В Україні також актуальним є розвиток комунікаційних та інформаційних цифрових навичок учасників професійного навчання, здатності успішно провадити подальшу професійну діяльність за допомогою цифрових інструментів, готовності до дебіюрократизації управлінських процесів (зокрема надання електронних публічних послуг), навчання безпеці в Інтернеті та протидії кіберзагрозам» [64, с.7].

При вивченні можливості адаптації закордонного досвіду щодо професійного навчання до українських умов, необхідно використовувати наступні підходи адаптації:

«1) підготовка кадрів в зарубіжних країнах – це цілісно сформована

система, пов'язана з всіма інститутами соціального управління. Окремі елементи цієї системи в її межах робляться ефективними й корисними, коли вони скопійовані іншими суспільствами, з іншими системами структурних зв'язків і функціонують цілком інакше, ніж у тій країні, де вони склалися органічно;

2) творче використання раціонального досвіду (окремих елементів систем підготовки кадрів) можливо тільки після ретельного вивчення й апробації» [21, с.68];

«3) механізм адаптації включає облік домінуючих тенденцій розвитку країн-носіїв досвіду, загальних концептуальних принципів політики в області державної служби, теоретичні підходи до підготовки кадрів, а також технології здійснення підготовки, що реалізуються на практиці. Необхідно уникати положення, при якому відбувається адаптація досвіду вже застарілого або недостатньо апробованого;

4) необхідність врахування своєрідності суспільної свідомості й сталого менталітету, історичних й культурних традицій носіїв досвіду і країни, що апробує досвід» [21, с.68].

Звертаючись до зарубіжного досвіду професійного розвитку державних службовців багатьох країн, серед пріоритетів політики по удосконаленню системи професійного навчання українських державних службовців, враховуючи досвід іноземних держав можна визначити:

«а) забезпечення обов'язковості та безперервності навчання всіх без винятку державних службовців різних категорій (для того, щоб одержані державними службовцями знання не ставали застарілими і постійно оновлювалися, фахівці повинні безперервно і постійно одержувати додаткову професійну освіту; безперервність підготовки повинна базуватись на реалізації принципу справедливості щодо забезпечення можливості кожного державного службовця на навчання впродовж всієї кар'єри, а також якості навчання і, нарешті, можливості застосувати результати навчання у всіх сферах та на всіх

рівнях влади)» [21, с.69];

«б) стратегічне планування і бюджетне програмування навчання (стратегічні плани слід формувати відповідно до потреб державних органів і стратегічних завдань розвитку держави та передбачити створення системи бюджетного програмування на основі стратегічних планів навчання державних службовців і забезпечення їх стійкого фінансування. При розробці цих програм варто звернути особливу увагу на досвід розвинених країн, наприклад, Німеччини, де вже давно існують такі програми і їхній зміст укладають з урахуванням конкретних пропозицій органів державної влади, які щорічно направляються до відповідних навчальних закладів. Тому це спрощує діяльність закладів, які вже мають повну інформацію щодо потреб навчання цих державних службовців)» [21, с.69];

«в) стандартизація навчання і навчально-методичного забезпечення (удосконалити існуючі стандарти підготовки державних службовців та розробити стандарти щодо підвищення кваліфікації державних службовців відповідно до вимог міжнародних стандартів якості, а також розробити вимоги та стандарти формування навчально-методичного забезпечення професійного навчання державних службовців)» [21, с.69];

«г) перехід від кількісних до якісних показників професійного навчання державних службовців (це передбачатиме зменшення кількості слухачів через підготовку в галузі «Публічне управління та адміністрування» та приведення її до реальних потреб держави шляхом надання переваги тренінговій складовій у підвищенні кваліфікації державних службовців, забезпечення мотивації щодо працевлаштування державних службовців на вищих управлінських посадах, у зв'язку з цим – підвищення вимог до вступників та підвищення якості підготовки з обов'язковим стажуванням за кордоном)» [21, с.69].

Наприклад, «щорічний прийом у Франції становить близько 80 чоловік, в Англії в програмі підготовки кандидатів на вищі пости щорічно бере участь 250-300 чоловік, в США – 250 чоловік, причому лише частина цих кандидатів

витримує всі випробування» [21, с.69].

«д) розробка нової моделі навчання державних службовців, яка передбачатиме:

1) ретельний відбір кандидатів (цьому сприяє престиж вищої державної служби і інтенсивна конкуренція серед випускників кращих вищих навчальних закладів за місця кандидатів на зарахування на цю службу);

2) навчання як обов'язкову складову професійної діяльності державних службовців різних категорій та вдосконалення професійно-кваліфікаційних вимог до керівних посад державних службовців (з урахуванням отримання вчених ступенів кандидата наук, доктора наук тощо)» [21, с.70];

«3) спрямованість діяльності державних службовців як на забезпечення функціонування держави, так і на надання послуг населенню;

4) формування змісту навчання відповідно до вимог часу та стратегічних завдань країни, особливо в умовах воєнного стану та в кризові періоди;

5) оптимізацію форм, видів та періодичності навчання державних службовців залежно від категорій посад, умов проходження державної служби» [21, с.70];

«6) запровадження накопичувальної системи підвищення кваліфікації, яка передбачатиме щорічне підвищення кваліфікації державних службовців шляхом розробки та впровадження для кожного державного службовця карток розвитку персоналу, застосування різних видів підвищення кваліфікації, які не потребують додаткового фінансування: стажування, навчання на робочому місці за індивідуальним планом, дистанційне навчання;

7) запровадження чіткого механізму оцінювання якості навчання за ефективними критеріями» [21, с.70];

«8) підвищення іміджу державної служби, адже державна служба в розвинених країнах приваблює також розвиненою системою соціальної захисту (мала ймовірність звільнення, високі пенсії, тривалі відпустки й інші пільги, які найчастіше відсутні в приватному секторі)» [21, с.70].

Так, дуже серйозним додатковим стимулом для керівних працівників держапарату служить можливість отримати по виходу в відставку високооплачувані пости в приватному секторі. У багатьох країнах поповнення держапарату молодими фахівцями сприяє традиційно висока престижність державної служби, яка тягне за собою і гідну оплату праці та матеріально-технічне забезпечення; створення конкурентного середовища у сфері навчання державних службовців; створення системи обліку та навчання викладацьких кадрів; розширення міжнародного співробітництва у сфері професійної підготовки державних службовців, насамперед, з країнами Європейського Союзу, де голос державних службовців буде почутий, шляхом вивчення іноземної мови, в пріоритеті англійської.

Цікавим є «дослідження Інституту міжнародної співпраці Німецької Асоціації народних університетів (DVV International) «Державна політика у сфері освіти дорослих в Україні» (2021 рік), яке включало аналіз освіти дорослих у сфері державної служби, підтверджує, що в Україні зберігаються доволі старі та неефективні механізми управління та фінансування освіти дорослих, які зумовлюють нерівні можливості різних здобувачів отримувати, а провайдерів – реалізовувати освітні послуги у цій сфері. Дається взнаки також відсутність послідовної державної політики і координації у сфері освіти дорослих, що відображається у відсутності офіційної політики збору статистичних даних, які б дозволяли відстежувати стан освіти дорослих, кількість її здобувачів і суб'єктів освітньої діяльності» [64, с.6].

Професійного розвитку державних службовців в Україні вимагає додаткових коштів, що здавалось би нівелюється в умовах воєнного стану і є «не на часі», оскільки існують інші потреби в оборонних процесах із загарбником, але саме період трансформацій оголює проблеми, на які варто реагувати, і коли як не зараз змінювати сприйняття державного службовця у суспільстві, розвивати бренд державної служби, залучати молодь до управління державою з її сучасним та креативним підходом, впроваджувати інновації у

публічну сферу, вибудовувати надійний тил державної служби через призму професійного навчання, яке буде дійсно якісним та сприятиме поліпшенню виконання функцій і завдань держави, а не лише формальною данністю через вимоги законодавства.

Зрозуміло, що удосконалення механізму якісної підготовки державних службовців в Україні вимагає додаткових коштів та часу. Однак, уже на початковому етапі реалізацію зазначених пріоритетів можна досягти за допомогою:

«1. Аналізу та внесення змін до нормативно-правових актів, необхідних для вдосконалення професійного навчання державних службовців» [21, с.72].

«2. Системного вивчення очікувань учасників професійного навчання під час визначення потреби в підготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців для формування змісту навчання, визначення рівня якості навчання та його подальшого удосконалення» [11, с. 101].

«3. Приведення обсягів, змісту, форм і методів підготовки у відповідність до функціональних обов'язків державних службовців, потреб державних органів і стратегічних завдань розвитку держави, програм дій уряду і державних органів, вирішення проблем регіонів з урахуванням сучасних інформаційних технологій, вимог міжнародних стандартів якості» [21, с.72].

«4. Сприяння подальшому вдосконаленню та підвищенню ефективності організації діяльності служб управління персоналом у державних органах, забезпечення їх системної професійної підготовки, оскільки саме кадровий персонал стоїть на варті організаційної культури в державному органі, сприяє адаптації працівників» [32].

«5. Оптимізація мережі магістратур щодо державної служби на засадах поточного та стратегічного планування потреб у професійному навчанні фахівців» [24, с. 105].

«6. Постійного підвищення кваліфікації державних службовців через навчання на робочому місці і самоосвіту» [21, с.73].

«7. Розширення міжнародної співпраці у сфері професійного навчання державних службовців, зокрема через обмін досвідом» [53, с. 155].

8. Передбачити щорічне фінансове стимулювання за якісне виконання індивідуальної програми професійного розвитку з розрахунку до 10 відсотків державних службовців в державному органі, які можуть розраховувати на додаткове преміювання до 30 відсотків посадового окладу, кошти на яке матиме місце у кошторисі державного органу.

9. Застосовувати механізм просування державного службовця по службі в тому числі через підготовку як успішного виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» без обов'язкового проходження конкурсу на посаду державної служби.

10. Дбати про психологічне здоров'я державних службовців, працювати над емоційним вигоранням, стресом, ефективним вирішенням робочих конфліктів, командною роботою, мистецтвом управлінських процесів через залучення психологів, тренерів, коучів.

Загалом кроком на шляху до підвищення ефективності державного управління є реформування системи професійного навчання державних службовців відповідно до міжнародних стандартів якості. Впровадження запропонованої політики професійного навчання державних службовців, навіть в період воєнного стану, з урахування найбільш успішного досвіду іноземних країн має стати важливою складовою модернізації професійного життя державних службовців для підвищення якості надання послуг та ефективності державного управління в кризові етапи. Однак, зазначене питання потребує подальших досліджень, оскільки в сучасних умовах жодна країна не може

запропонувати якісну, адаптивну, повноцінну модель професійного розвитку державних службовців для України. Нині стандарти професійної державної служби намагаються іти пліч-о-пліч з потребами часу і швидкими темпами трансформуються залежно від реакцій суспільства та вимог євроінтеграційних процесів.

Висновки до розділу 3.

Потреба удосконалення професійного розвитку державних службовців в умовах воєнного стану дозволяє зробити такі висновки:

1.Зважаючи на воєнний стан доцільним буде розроблення онлайн-курсу, який стосуватиметься командної роботи і ефективного результату в кризові періоди. Розробити навчальні курси або короткострокові сертифіковані програми для держслужбовців щодо: психологічної стійкості та пошуку внутрішніх ресурсів для роботи в умовах війни; організації роботи державного органу в умовах війни. Також розробити Методику проведення функціонального аудиту в умовах воєнного стану, яка включатиме питання професійного розвитку в контексті виконання індивідуальної програми професійного розвитку; наявність у кошторисах державних органів не більше ніж 2 відсотки фонду оплати праці на підвищення кваліфікації державних службовців.

2.Окремої уваги потребує вивчення або вдосконалення іноземної мови оскільки англійська невдовзі стане мовою ділового спілкування в Україні. Її знання буде важливим для кожного публічного службовця. Тому сьогодні вивчення або підвищення рівня володіння державними службовцями іноземної мови, яка є офіційною мовою Ради Європи, інших іноземних мов, необхідними для їх професійної діяльності, шляхом онлайн-навчання на освітніх веб-платформах, проходження курсів вивчення іноземних мов, тренінгів та інших форм самоосвіти зараховується як підвищення кваліфікації.

3.Можливість отримати державним службовцям документ про підвищення кваліфікації в електронній формі, а не лише в паперову варіанті є однією із новацій в період дії воєнного стану згідно з нормами пункту 16 Положення про систему професійного навчання. Додаткової уваги варті зміни до Порядку нарахування кредитів ЄКТС, в результаті яких стажування в державних органах (в Україні або за кордоном) зараз становить 1 кредит ЄКТС, хоча до цих змін стажування в державних органах обраховувалося на рівні 0,3 кредиту ЄКТС, а стажування за кордоном 0,6 кредиту ЄКТС. Збільшена кількість кредитів ЄКТС щодо видів самоосвіти, зокрема сучасним виглядає створення та ведення особистого блогу професійного спрямування, участь у заходах з обміну досвідом тощо.

4.Доречним буде розширення функціональних можливостей Порталу управління знаннями, як державної спеціалізованої інформаційно-комунікаційної системи, що забезпечує доступ до безоплатних інформаційних послуг у сфері професійного навчання державних службовців, щодо сповіщення користувачів про актуальні для них програми підвищення кваліфікації додатково сприятимуть зв'язку суб'єктів надання освітніх послуг та здобувачів освіти і додатковим нагадуванням щодо процесу навчання.

5.Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року (схвалена Координаційною радою з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при НАДС на засіданні 22 серпня 2023 року) визначає цілі та завдання щодо державних службовців, спрямовані на модернізацію інфраструктури професійного навчання (інформаційно-комунікаційних освітніх систем, освітнього середовища, освітнього контенту, методичного та наукового забезпечення професійного навчання) з урахуванням засад доступності,

інклюзивності, безпеки навчання; розширення обсягів залучення позабюджетного фінансування для задоволення потреб у професійному навчанні (за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва тощо); створення умов для вивчення працівниками державних органів, органів іноземних мов (зокрема тих, які є офіційними мовами Ради Європи) для використання у їхній професійній діяльності; посилення конструктивної мотивації учасників професійного навчання як бажання набути нові компетентності, ефективніше та якісніше виконувати роботу, відчувати її належне оцінювання; підвищення рівня обізнаності учасників професійного навчання щодо небезпек в Інтернеті та протидії кіберзагрозам та ін.

6. Компетентнісний підхід до індивідуальних потреб державних службовців щодо професійного розвитку в умовах воєнного стану генерує постійну потребу в професійному розвитку на основі загальних (універсальних, ключових) компетентностей («general skills»), зокрема критично та системно мислити, пропонувати та впроваджувати інноваційні рішення, ефективно управляти процесами та ресурсами (у тому числі self-менеджмент), здійснювати міжгалузеву комунікацію та залучати впливові сторони. Високий рівень як загальних, так і спеціальних компетентностей працівників державних органів вкрай важливий для реалізації нових завдань держави та запитів суспільства щодо формування та реалізації політики деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій, забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України, що поєднуються із заходами щодо розбудови миру, посилення обороноздатності держави, забезпечення подальшого суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку України на засадах європейської та євроатлантичної інтеграції.

7. При вивченні можливості адаптації закордонного досвіду щодо професійного навчання до українських умов, необхідно врахувати своєрідності суспільної свідомості й сталого менталітету, історичних й культурних традицій

носіїв досвіду і країни, що апробує досвід, а також забезпечення обов'язковості та безперервності навчання всіх без винятку державних службовців різних категорій (для того, щоб одержані державними службовцями знання не ставали застарілими і постійно оновлювалися, фахівці повинні безперервно і постійно одержувати додаткову професійну освіту; можливості застосувати результати навчання у всіх сферах та на всіх рівнях влади); повинен відбуватися перехід від кількісних до якісних показників професійного навчання державних службовців.

Наприклад, щорічний прийом у Франції становить близько 80 чоловік, в Англії в програмі підготовки кандидатів на вищі пости щорічно бере участь 250-300 чоловік, в США – 250 чоловік, причому лише частина цих кандидатів витримує всі випробування.

8. Аналіз освіти дорослих у сфері державної служби Інститутом міжнародної співпраці Німецької Асоціації народних університетів (DVV International) «Державна політика у сфері освіти дорослих в Україні» (2021 рік), підтверджує, що в Україні зберігаються доволі старі та неефективні механізми управління та фінансування освіти дорослих, які зумовлюють нерівні можливості різних здобувачів отримувати, а провайдерів – реалізовувати освітні послуги у цій сфері. Тобто має бути якісно нова модель професійного розвитку відповідно до кращих закордонних практик.

9. Перспективними напрямками модернізації системи професійного навчання державних службовців в українському суспільстві постають: ревізія мережі навчальних закладів через процедуру акредитації, оновлення навчальних планів та програм відповідно до змісту попередньої освіти та потреб замовника, перехід від оцінювання до моніторингу кар'єри, включення до переліку пріоритетних тем підвищення кваліфікації інформаційну безпеку (з акцентами на гібридні загрози, боротьби з дезінформацією та маніпулятивним контентом), застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройного конфлікту, питання деокупації та реінтеграції тимчасово окупованої

території та управління деокупованою територією, ментального здоров'я державних службовців.

ВИСНОВКИ

Дослідження професійного розвитку державних службовців в умовах воєнного стану дало змогу зробити такі висновки, зокрема:

1. Професійний розвиток державних службовців в Україні є невід'ємною складовою якісного фахівця, який стабільно здійснює реалізацію завдань і функції держави, особливо в кризові та складні періоди, як приклад, у період воєнного стану. Професійний розвиток є багатогранним поняттям і найкращим його індикатором виступає професійне навчання, через призму якого можна оцінити основні недоліки та переваги професійного розвитку працівників державного сектору. Професійний розвиток для державних службовців є правообов'язком. Науковців розглядають поняття «професійного розвитку» як: систему, процес реалізації потенціалу особи, тотожне поняття професійному навчанню. Закон України «Про державну службу» визначає «професійний розвиток», «професійне навчання», «професійну компетентність», «принцип професіоналізму» як окремі терміни. Згідно з нормами статті 2 Закону України «Про державну службу» професійний розвиток - безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей. Основою забезпечення принципу професіоналізму державної служби можна вважати професійну компетентність державного службовця.

2. На сьогодні система професійного розвитку регулюється як законами України: «Про державну службу», «Про освіту», «Про вищу освіту» тощо, так і низкою підзаконних актів та методичних рекомендацій: Положенням про систему професійного навчання, Порядком проведення оцінювання, Порядком нарахування кредитів ЄКТС, Порядком прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», Методикою визначення та проведення аналізу потреб, Методикою оцінювання результативності професійного навчання. Положенням

про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації, Методичними рекомендаціями щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб, Методичними рекомендаціями щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми та ін.

3.Професійний розвиток державних службовців в Україні визначено пріоритетним напрямом у Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р, завданнями якого є: проведення незалежного огляду системи підготовки державних службовців та підготовка пропозицій щодо її розвитку; забезпечення розроблення та впровадження програм підвищення кваліфікації державних службовців з питань проектного менеджменту, стратегічного планування, управління та європейської інтеграції; забезпечення формування гендерної компетентності державних службовців шляхом включення гендерного компонента в програми підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; створення рівних можливостей для закладів освіти у сфері підвищення кваліфікації державних службовців незалежно від форми власності та ін.

4.Завдяки дослідженням НАДС щодо надання послуг з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування під час дії правового режиму воєнного стану (квітень 2022 року), організації роботи державних службовців та оплати праці в умовах воєнного стану за 2022 рік (травень 2022 року) та ін. є можливість оцінити здатність системи професійного навчання адаптуватися до нових умов, потреби у професійному навчанні державних службовців. Під час дії воєнного стану самоосвіта і підвищення кваліфікації залишаються найбільш затребуваними та доступними видами професійного навчання для державних службовців які бажають підвищити рівень професійного розвитку. Найбільша кількість осіб (включно із посадовими особами органів місцевого самоврядування), які пройшли навчання за програмами підвищення кваліфікації у 2022 році, зареєстрована у

Волинському РЦПК і склала 16 964 особи (15,5 % від загальної кількості учасників навчання у РЦПК), найменша - 212 осіб (0,2 %) - у Херсонському РЦПК, на діяльність якого вплинула російська агресія.

Перешкоди, які впливають на професійний розвиток державних службовців під час дії воєнного стану: населений пункт перебуває в зоні активних бойових дій (здебільшого східні регіони країни); відсутні нормальні умови для навчання у місці перебування; нестабільність роботи мережі Інтернет; відсутність вільного часу; додаткове навантаження на роботі в умовах воєнного стану (у зв'язку з виконанням обов'язків відсутніх працівників, зростанням числа внутрішньо переміщених осіб, які потребують надання послуг тощо); необхідність опановувати інші професії; емоційно-психологічний стан (виснаженість, депресія, постійний стрес, нервові напруження, неможливість зосередитись на навчанні тощо); невідповідність пропонованої тематики навчання тим компетентностям/темам, що визначені в індивідуальній програмі професійного розвитку; неефективність навчання; відсутність програм навчання, які б ураховували специфіку професійної діяльності; відсутність вільних місць для реєстрації на навчання, недостатня (низька) оплата праці; загроза скорочення посади; примус до навчання, недостатня кількість практикоорієнтованих тем та ін.

5.За результатами опитування НАДС у 2022 році на тему: «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану» 59,3% державних службовців з вибірки зазначили, що вони щасливі бути державними службовцями, 35% - частково та 5,7% - зазначили, що нещасливі бути державними службовцями. Продовжувати працювати на державній службі в умовах воєнного часу планують 90,9% державних службовців, а після війни 86,4%, оскільки в кризові періоди держава демонструє себе надійним роботодавцем.

Державні службовці визначають такі актуальні напрями (теми) підвищення кваліфікації для них в період дії воєнного стану: функціонування

державної служби в період дії воєнного стану, кадрового менеджменту в державних органах; особливості діяльності державних органів в умовах воєнного стану; інформаційна безпека; подолання психологічних проблем, пов'язаних з війною; вивчення мови (мов); законодавче регулювання нових відносин, що виникли під час війни; військова підготовка. Досить популярна тематики навчання, що безпосередньо не пов'язана із введенням воєнного стану (наприклад, тайм-менеджмент, розвиток персональної ефективності, командна робота і взаємодія, основи лідерства тощо). Певна частина державних службовців має позицію щодо необхідності вивчення історії України, політології, здійснення національно-патріотичного виховання, також є потреба у розробленні тематики професійного навчання для юристів, які працюють у державних органах.

Уваги потребує вивчення або вдосконалення іноземної мови, оскільки англійська невдовзі стане мовою ділового спілкування в Україні. Її знання буде важливим для кожного публічного службовця. Тому сьогодні вивчення або підвищення рівня володіння державними службовцями іноземної мови, зараховується як підвищення кваліфікації.

6.Зважаючи на діджиталізацію управлінських процесів, корисним буде розширення функціональних можливостей Порталу управління знаннями, як державної спеціалізованої інформаційно-комунікаційної системи, що забезпечує доступ до безоплатних інформаційних послуг у сфері професійного навчання державних службовців, щодо сповіщення користувачів про актуальні для них програми підвищення кваліфікації додатково сприятимуть зв'язку суб'єктів надання освітніх послуг та здобувачів освіти і додатковим нагадуванням щодо процесу навчання.

7.Доцільним буде розроблення навчальних курсів або короткострокових сертифікованих програм для держслужбовців щодо: психологічної стійкості та пошуку внутрішніх ресурсів для роботи в умовах війни; організації роботи державного органу в умовах війни. Також розроблення Методики проведення

функціонального аудиту в умовах воєнного стану, яка включатиме питання професійного розвитку в контексті виконання індивідуальної програми професійного розвитку; наявність у кошторисах державних органів не більше ніж 2 відсотки фонду оплати праці на підвищення кваліфікації державних службовців.

8. Високий рівень як загальних, так і спеціальних компетентностей працівників державних органів вкрай важливий для реалізації нових завдань держави та запитів суспільства щодо формування та реалізації політики деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій, забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України, що поєднуються із заходами щодо розбудови миру, посилення обороноздатності держави, забезпечення подальшого суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку України на засадах європейської та євроатлантичної інтеграції, тому залишається важливим компетентнісний підхід до індивідуальних потреб державних службовців щодо професійного розвитку в умовах воєнного стану.

9. Звертаючись до закордонного досвіду регулювання та особливостей професійного розвитку державних службовців, зокрема у таких країнах як: Франція, Німеччина, Італія, Польща, тощо, де інститут державної служби має позитивні результати ефективної роботи, то імплементація закордонного досвіду щодо професійного розвитку в українських умовах має врахувати своєрідності суспільної свідомості й сталого менталітету, історичних й культурних традицій носіїв досвіду і країни, що апробує досвід.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов О.О. Аналіз розвитку кадрового потенціалу публічного управління у системогенезі державно-управлінської діяльності: досвід зарубіжних країн. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. №12. URL: <http://surl.li/octtv>.

2. Акімов, О.О. Аналіз професійної діяльності державних службовців зарубіжних країн: аспекти управління персоналом / О.О. Акімов// Публічне урядування : збірник. № 1 (6).2017. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал». 2017. С. 16-29.

3. Аганіна А.О. Адаптація законодавства України з питань підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців до законодавства ЄС: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук.: 12.00.07 – адміністративне право і процес, фінансове право; інформаційне право / А.О. Аганіна. Запоріжжя: ДВНЗ «Запорізький нац. ун-т». 2014. 18 с.

4. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2023 рік/Національне агентство України з питань державної служби. URL: <http://surl.li/gzdaqf>.

5. Багрім О.А. Особливості розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.2023.Вип.2.С.9-14.URL: <http://surl.li/ocfbh>.

6. Бондаренко І. С. Теорія масової комунікації. Комунікаційні технології: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Журналістика» освітньо-професійних програм «Журналістика», «Реклама і зв'язки з громадськістю», «Редакторсько-видавнича діяльність і медіамоделювання». Запоріжжя: ЗНУ, 2019.140 с.

7. Вимоги 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 Національного агентства України з питань державної служби від 02 листопада 2022 року № 107-22// База даних «Законодавство України»/ ВР України. UR: <http://surl.li/elbbc> (дата звернення 01.12.2023).

8. Дані Національного агентства України з питань державної служби щодо організації роботи державних службовців та оплати праці в умовах воєнного стану за 2022 рік: результати опитування / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <http://surl.li/cqhmn>.

9. Дубенко С.Д. Державна служба в Україні. Київ, 1998. 168 с.

10. Година М.А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно-правового забезпечення публічної служби в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Державне управління». Том 31 (70). 2020. №2. С.18-23. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/5.pdf.

11. Григор'єва С.М. Підготовка фахівців з державного управління на основі компетентнісного підходу як необхідна умова професоналізму державних службовців / С. М. Григор'єва // Економіка та держава. 2010. № 2. - С. 100-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_2_30.

12. Гришук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія / А. Б. Гришук. Львів: 2018. 232 с. URL: <http://surl.li/ocsjl>.

13. Жиденко Н.А. Сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні : автореф. дис. к. н. держ. упр.: 25.00.01. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України, 2019. 26 с.

14. Звіт про результати опитування державних службовців щодо задоволеності рівнем організації професійного навчання/Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://bit.ly/395zTVz>.

15. Звіт про результати опитування щодо надання послуг з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування

під час дії правового режиму воєнного стану / Національне агентство України з питань державної служби / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <http://surl.li/cpkom>.

16. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2023-2025 роки/ Національне агентство України з питань державної служби. URL: <http://surl.li/dmsjs>.

17. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2024-2026 роки/ Національне агентство України з питань державної служби. URL: <http://surl.li/lbvsl>.

18. Звіт про результати діяльності закладів післядипломної освіти, що здійснювали підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2022 році / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <http://surl.li/gqivq>.

19. Золотарьов В. Професіоналізація державних службовців в умовах розвитку кадрових процесів / В. Золотарьов // Вісник державної служби України. 2012. № 1. С. 40–43.

20. Іванова Т. Система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: сучасний стан і перспективи розвитку / Т. Іванова // Вісник Центральної виборчої комісії. 2008. № 2 (12). С. 72–75.

21. Корнута Л.М. Питання реформування підготовки державних службовців України із урахуванням зарубіжного досвіду./ Л. М. Корнута// Вісник Чернівецького факультету Національного університету «Одеська юридична академія». 2015. Вип. 3. С.64-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vchfo_2015_3_9

22. Луценко О.Є. Правове регулювання професійного розвитку державних службовців. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право». Том 3 № 75 (2023). С. 41-46. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/276513/271426>.

23. Мартинюк Н.В., Маланчук Л.О. Спіндокторинг: від філології до впливу на публічних службовців. Децентралізація влади, проведення реформ в Україні: проблеми та перспективи реформування: збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених. Рівне, 8 грудня 2022 р. (тези доп.). Рівне: РДГУ, 2022. С.27-30.

24. Машкаров Ю.Г. Стратегія розвитку взаємодії між вищими навчальними закладами й суб'єктами регіонального розвитку / Ю.Г. Машкаров, С.Л. Ткаченко // Актуальні проблеми державного управління. –Х. : Вид-во ХарPI УАДУ, 2003. Вип. 2, Ч. 2. С. 103– 107.

25. Методика визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.10.2019 № 188-19// База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <http://surl.li/mrmhv> (дата звернення 01.12.2023).

26. Методика оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.12.2020 № 226-20// База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <http://surl.li/osoja> (дата звернення 01.12.2023).

27. Методичні рекомендації щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 23.11.2021 № 179-21// База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <http://surl.li/ocoln> (дата звернення 01.12.2023).

28. Методичні рекомендації щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.10.2020 № 201-20// База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <http://surl.li/lzimn> (дата звернення 01.12.2023).

29. Михайлишин Л.Р. Андрагогічні основи професійного розвитку державних службовців. Демократичне врядування. 2013. Вип. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_24.

30. Національне агентство України з питань державної служби: офіційний вебсайт. URL: <https://nads.gov.ua>.

31. Олійник І.Л. Професійний розвиток державних службовців. Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. Серия «Юридические науки». Том 26 (65). 2013. № 2-1 (Ч. 2). С. 69–77. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2013/2-1-2_2013/13.pdf.

32. Олуйко В.М. Кадрові процеси в державному управлінні України : стан і перспективи розвитку : монографія / В.М. Олуйко. Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. 326 с.

33. Опанасюк Г. Тенденції підготовки державних службовців у Центральній та Східній Європі / Г. Опанасюк // Вісник УАДУ. 2000. № 1. С.265–271.

34. Перов А. Правові засади професійного навчання державних службовців України / А. Перов // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Юридичні науки. 2019. Вип. 22. С. 163-168 URL: <http://surl.li/ocnxj>.

35. Перелік пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2024 році, затвердженим Наказ Національного агентства України з питань державної служби 23 серпня 2023

року № 133-2 наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 жовтня 2019 року № 188-19// База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <http://surl.li/obdkb> (дата звернення 01.12.2023).

36. Поліщук І.В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні : автореф. дис. к. н. держ. упр.: 25.00.02. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України, 2018. 26 с.

37. Положення про Національне агентство України з питань державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 № 500 // База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <http://surl.li/essyy> (дата звернення 01.12.2023).

38. 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 Національного агентства України з питань державної служби від 27.07.2020 № 132-20// База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <http://surl.li/osoqr> (дата звернення 01.12.2023).

39. Положення про регіональний центр підвищення кваліфікації: постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2004 року № 1681 (зі змінами) // База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <http://surl.li/obdrq> (дата звернення 01.12.2023).

40. 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 06.02.2019 № 106 // База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <http://surl.li/glylr> (дата звернення 01.12.2023).

41. Порядок визнання документів про професійне навчання (результатів професійного навчання): наказ Національного агентства України з питань

державної служби від 12.12.2019 № 227-19 // База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <http://surl.li/ocohg> (дата звернення 01.12.2023).

42. Порядок нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 12.12.2019 № 226-19// База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <http://surl.li/mcmaj> (дата звернення 01.12.2023).

43. Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 листопада 2019 року № 211-19// База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <http://surl.li/obdvk> (дата звернення 01.12.2023).

44. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640 // База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <http://surl.li/jamt> (дата звернення 01.12.2023).

45. Порядок 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 29.07.2009 № 789// База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <http://surl.li/essyn> (дата звернення 01.12.2023).

46. Порядок стажування державних службовців: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 48. URL: <http://surl.li/осоеу> (дата звернення 01.12.2023).

47. Порядок формування державного замовлення на підготовку 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 14.07.1999 № 1262// База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <http://surl.li/mrmrw> (дата звернення 01.12.2023).

48. Практичний посібник з питань планування та організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників/ Національне агентство України з питань державної служби. URL: <http://surl.li/ocnzs> .

49. Про введення воєнного стану в Україні: указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 // База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <http://surl.li/ocfjk> (дата звернення 01.12.2023).

50. Про деякі питання професійного навчання за денною формою за державним замовленням державних службовців: роз'яснення НАДС від 20 серпня 2018 р. № 55-р/з/ Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-profesijnogo-navchannya-za-dennoyu-formoyu-za-derzhavnim-zamovlenniam-derzhavnih-sluzhbovciv>.

51. Про основні компетенції для навчання протягом усього життя: рекомендації Європейського Парламенту та Ради (ЄС) від 18.12.2006 №2006/962/ЄС. URL: <http://surl.li/osoqe> (дата звернення 01.12.2023).

52. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 №889- VIII // База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <http://surl.li/sjrw> (дата звернення 01.12.2023).

53. Прокопенко Л. Європейський вибір України і проблеми кадрової політики у сфері освіти / Л. Прокопенко // Актуальні проблеми державного управління. 2003. Вип. 1(11). С. 153–159.

54. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія/ К.О.Ващенко.- Івано-Франківськ: Місто НВ,2017. 416с.

55. Постанова Верховного Суду від 02 березня 2023 р. Справа № 500/72/21 (адміністративне провадження №K/9901/42369/21).URL: <http://surl.li/ofsmd> (дата звернення 01.12.2023).

56. Постанова Другого апеляційного адміністративного суду від 14 грудня 2021 р. Справа № 520/9169/180. URL: <http://surl.li/ofsnn> (дата звернення 01.12.2023).

57. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи : монографія / С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська та ін. Київ : НАДУ, 2013. 112 с.

58. Рішення Тернопільського окружного адміністративного суду від 23 червня 2021 р. Справа № 500/72/21. URL: <http://surl.li/ofsnw> (дата звернення 01.12.2023).

59. Соколова Т.А. Півщення ефективності державної служби – як важливий чинник інноваційно-інвестиційного розвитку України/ Т.А. Соколова//Держ.упр.:удоскон.та розвиток.2010.№9.С.3-8.

60. Сторожев Р. Зарубіжний досвід розвитку лідерства для України (на прикладі Німеччини та Польщі). Аспекти публічного управління. Том 8.2020. №6. С.23–29.

61. Сторожев Р.І.Розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності: теоретико-методологічний аналіз: монографія.Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2020.296 с.

62. Сторожев Р. Тенденції розвитку лідерства в скандинавських країнах: досвід для України. Аспекти публічного управління. Том 8.2020. №5. С.90–96.

63. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <http://surl.li/ocotu> (дата звернення 01.12.2023).

64. Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих

рад до 2027 року: рішення 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 від 22 серпня 2023 року/ Національне агентство України з питань державної служби. URL: <http://surl.li/lvmpt>.

65. Хаустова М.Г. Правова політика України в умовах інтеграції до Європейського Союзу. Право та інновації. 2021. № 1 (33). С. 72-81. URL: <https://pti.org.ua/index.php/ndipzir/article/view/702/609>.

66. Чорна Н.Ю. Доцільність інвестицій в систему управління персоналом/ Н.Ю. Чорна // Інвестиції : практика та досвід. 2014. № 10. С. 25-27.

67. Шепель М.Є. Імідж державного службовця у воєнний та поствоєнний період в Україні. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 15-28 квітня 2022 р. Київ, 2022. С. 56-58.