МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр післядипломної освіти та заочного (дистанційного) навчання
Кафедра соціальної філософії та управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Основні напрями вдосконалення системи професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня,
ІІ курсу, групи МПАз-21-1,
спеціальності (281 «Публічне управління та адміністрування»),
освітньо-професійна програма («Регіональне управління та самоврядування»)

_____ Анни Василівни НІКОЛАЙЧУК

Науковий керівник _____ Світлана Анатоліївна СУПРУНЕНКО,
к.е.н., доцент

Керівник освітньо-професійної
програми _____ Ірина Іванівна САМОЙЛОВА, к.н.держ.упр., доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри соціальної філософії та управління
протокол від «27» 01 2023 № 108

Завідувач кафедри соціальної філософії
та управління _____ Леонід Васильович ЧУПРІЙ, д.політ.н., доцент

Ірпінь – 2023

Реєстрація № 15 30.01.2023 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 25.01.2023 _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 915 5/відмінно 02.02.2023 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ Я.А. Варшавець
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

_____ І.І. Самойлова
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ К.В. Грабовенко
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ М.В. Буяльський
(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1.Зміст кваліфікаційної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 30	27		
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10	8		
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
РАЗОМ БАЛІВ*	**від 0 до 50**	45		
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	10		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	6		
РАЗОМ БАЛІВ	**від 0 до 50**	46		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	**від 0 до 100**	91		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
91	A	5	02.02.2023	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Центр післядипломної освіти та заочного (дистанційного) навчання
Кафедра соціальної філософії та управління
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Регіональне управління та самоврядування»

Затверджую
В.о. завідувача кафедри
_____ Н.В. Грабовенко
«____»_____2021 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти

Анні Василівні НІКОЛАЙЧУК

1. Тема кваліфікаційної роботи «Основні напрями вдосконалення системи професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»
2. »Затверджена наказом в.о. ректора від «31» 12 2021 №142
3. Строк здачі закінченої роботи 25.01.2023
4. Цільова установка – _____

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей та сутності основних моделей та систем підготовки державних службовців, аналіз розвитку та реалізації, виявлення ірраціональних елементів, обґрунтування необхідності професіоналізації службовців органів місцевого самоврядування та встановленні напрямів удосконалення їх професійної підготовки.

Об'єктом дослідження є процес впровадження системи професійної підготовки посадових осіб.

Предметом дослідження є удосконалення професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в сучасних умовах державотворення.

4. Вихідні дані до роботи: є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, закони України, постанови та рішення Кабінету Міністрів України, Державної служби статистики України; довідкові та інформаційні видання професійних організацій.

5. Перелік графічного матеріалу: Таблиця 1.1. Методи дослідження розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування; Таблиця 2.1. Порівняння застосування форм телекомунікаційного зв'язку державними службовцями під час карантину та воєнного стану; Рис. 1.1. Структура підвищення кваліфікації за нормативними документами; Рис. 2.1. Форми роботи державних службовців під час карантину та воєнного стану; Рис. 2.10. Підготовка магістрів за спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування у 2018-2020 рр.; Рис. 2.11. Оганізація професійного навчання державних служюовців у 2020 році; Рис. 2.12. Результати опитування державних службовців щодо задоволеності рівнем організації професійного навчання; Рис. 2.2. Зміна результативності та якості роботи державних службовців під час карантину та воєнного стану; Рис. 2.3. Порівняння особливостей комунікації та взаємодії державних службовців під час карантину та воєнного стану; Рис. 2.4. Матеріально-технічне забезпечення державних службовців в умовах карантину та воєнного стану; Рис. 2.5. Вибірка за гендерним показником: чоловіки/жінки; Рис. 2.6. Середній вік службовців органів місцевого самоврядування; Рис 2.7. Стаж роботи в органах місцевого самоврядування; Рис. 2.8. Наявність освіти та диплому магістра; Рис. 2.9. Співвідношення кваліфікації

згідно диплому та посади; Рис. 3.1. Ключові проблеми у сфері підготовки та перепід... державних службовців в Україні; Рис. 3.2. Пріоритетні напрями у сфері модернізації с... професійної підготовки та перепідготовки державних службовців в Україні.

6. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом): РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕ... ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТ... ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ... Поняття та зміст реформування системи професійної підготовки державних службовців... Організація професійної підготовки державних службовців; 1.3. Методологічні засади підви... кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; РОЗДІЛ 2. ... ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ... ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ; 2.1. Інститут державної служби в у... карантину та воєнного стану ; 2.2. Професіоналізація державних службовців та службовців ор... місцевого самоврядування в публічному управлінні; РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛ... СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ... ОРГАНІВ МВСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД.

7.Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	15.10.2021	15.10.2021
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	29.06.2022	27.06.2022
3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	21.11.2022	20.11.2022
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	09.01.2023	09.01.2023
5	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	12.01.2023	12.01.2023
6	Отримання відгуку керівника	25.01.2023	25.01.2023
7	Отримання зовнішньої рецензії	25.01.2023	25.01.2023
8	Попередній захист роботи	23.01.2023	23.01.2023
9	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	26.01.2023	26.01.2023
10	Захист роботи	Згідно графіку освітнього процесу	02.02.2023

8. Дата видачі завдання «11» 01 2022

9. Керівник кваліфікаційної роботи _____ С.А. Супруненко

10. Керівник освітньо-професійної програми _____ І.І. Самойлова

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ А.В. Ніколайчук

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП **4**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ **8**

1.1. Поняття та зміст реформування системи професійної підготовки державних службовців 8

1.2. Організація професійної підготовки державних службовців 12

1.3. Методологічні засади підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування 19

РОЗДІЛ 2. СТАН ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ **28**

2.1. Інститут державної служби в умовах карантину та воєнного стану 28

2.2. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування в публічному управлінні 35

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МВСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД **49**

ВИСНОВКИ 58

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **62**

ДОДАТКИ **67**

ВСТУП

Актуальність теми. Майбутнє та сьогодення Української держави вимагають від вітчизняних управлінців більшої професійної компетентності, здатності приймати найбільш ефективні рішення та спроможності брати на себе відповідальність за модернізацію своєї країни та реалізацію розпочатих реформ на шляху її інтеграції до європейського співтовариства.

Сьогодні нашій країні, як ніколи, потрібні високопрофесійні кадри на всіх рівнях державної влади. Адже саме від компетентності та професіоналізму керівних державно-управлінських кадрів напряму залежить становлення України як правової, соціальної, демократичної держави.

Саме тому питання реформування та вдосконалення діючої нині в нашій країні системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, перетворення її на сучасну функціонально-ефективну і злагоджену структуру, здатну виховувати висококласних фахівців галузі державного управління набуває особливого значення.

Досягти високого рівня професіоналізму державних службовців можна лише у разі широкого використання наукових підходів до реформування всіх основних інститутів державного управління, забезпечення ефективного функціонування систем підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Але, на жаль, цього поки що бракує сьогодні в ході підготовки і проведення в Україні докорінної адміністративної реформи.

Слід зазначити, що на сьогоднішній день персонал державної служби має недостатню підготовку для ведення інноваційної діяльності, здійснення важливих та ефективних для суспільства реформ.

Існуючі підходи до професійного навчання державних службовців неповною мірою відповідають сучасним вимогам, європейським стандартам та пріоритетам нової державної кадрової політики.

Саме тому, наразі вкрай важливим постає питання необхідності широкого використання досвіду розвинених світових країн у сфері формування та реалізації державної політики в галузі підготовки фахівців з державної служби, зокрема й імплементацію елементів зарубіжних моделей підготовки управлінців.

Адже саме сьогодні, коли Україна стала на шлях становлення державності й формування сучасної державної служби, науковий аналіз зарубіжної практики з питання забезпечення ефективної діяльності системи професійної освіти державних службовців набуває виняткової актуальності та становить значний науковий і практичний інтерес, особливо з точки зору дослідження можливості адаптації найбільш перспективного досвіду до соціально-політичних умов Української держави з урахуванням її національних особливостей.

Європейський курс напряму роботи органів державних служб в Україні обумовлений необхідністю урахування суттєвих змін в удосконаленні професійного розвитку державних службовців. від професіоналізму фахівців органів державної влади та органів місцевого самоврядування залежить результативність та ефективність всього державного апарату. тому, одною із актуальніших проблем забезпечення ефективної діяльності державного органу є належний рівень підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації його працівників. аналіз останніх досліджень і публікацій.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Проблеми підвищення кваліфікації державних службовців висвітлюють вітчизняні та зарубіжні науковці, такі як: В. Бакуменко, О. Воронько, Н. Гончарук, В. Луговий, О. Мельников, М. Нинюк, О. Оболенський, Л. Плаксій, В. Понеділко, Н. Протасова, О. Пухкал, М. Скоромнюк, О. Хмелевська, Ю. Шаров, і. Шпекторенко, г. Щокін та інші автори.

Дослідженню світового досвіду та вивченню особливостей моделей та систем підготовки державних службовців у різних країнах присвячені

наукові праці: Н. Ільченка, Н. Калашник, Т. Кіцака, Ю. Нечухраної, О. Слюсаренко, Ж. Таланової, М. Хіма, В. Чмиги, Ю. Яшиної та багатьох інших.

Мета дослідження дослідження особливостей та сутності основних моделей та систем підготовки державних службовців, аналіз розвитку та реалізації, виявлення ірраціональних елементів, обґрунтування необхідності професіоналізації службовців органів місцевого самоврядування та встановленні напрямів удосконалення їх професійної підготовки.

Завдання дослідження:

- розкрити поняття та зміст реформування системи професійної підготовки державних службовців;
- продемонструвати організацію професійної підготовки державних службовців;
-окреслити методологічні засади підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування
- проаналізувати діяльність інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану;
- запропонувати професіоналізацію державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування в публічному управлінні
- окреслити напрями вдосконалення системи професійної підготовки державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування враховуючи досвід зарубіжних країн.

Об'єкт дослідження: процес впровадження системи професійної підготовки посадових осіб.

Предмет дослідження: удосконалення професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в сучасних умовах державотворення.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань використано сукупність теоретичних та емпіричних методів. Так, методи аналізу та синтезу було використано для визначення базових теоретичних положень, понять освіти, професійної підготовки, навчання, перепідготовки, системи підготовки тощо.

Структурно-функціональний метод було застосовано для вивчення структури й функціональних особливостей систем підготовки державних службовців. Методи абстрагування, ідеалізації, екстраполяції, індукції, дедукції, моделювання та прогнозування використовувалися для поширення отриманих теоретичних висновків щодо можливості практичного використання досвіду професійної підготовки управлінців в умовах України.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що їх переважна частина доведена до рівня практичних рекомендацій, які можуть бути використані в процесі модернізації системи професійної освіти державних службовців в Україні.

Результати дослідження, отримані за допомогою порівняльного аналізу, дозволять визначити сильні і слабкі сторони практики навчання та перепідготовки кадрів для державно-управлінських органів, критично оцінити наявні здобуття в цій галузі, сприятимуть поглибленому вивченню можливостей ефективного та раціонального використання напрямів покращення в процесі професійної освіти державних службовців в Україні, рівня вимог, зумовлених завданнями всебічного реформування нашого суспільства.

Теоретичні положення й практичні результати дослідження можуть використовуватися у освітньому процесі при підготовці студентів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»;

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Поняття та зміст реформування системи професійної підготовки державних службовців

З кожним роком система публічного управління робить упевнений крок вперед до створення ідеального механізму функціювання державної служби. Це несе за собою позитивні наслідки для країни, але й потребую від публічних службовців відповідного рівня компетентності й професіоналізму.

З модернізацією державної служби в Україні, повинні покращуватися й особистісні та професійні якості осіб, які перебувають на цій службі. Утворювання високопрофесійного кадрового складу публічної служби – одна з найголовніших задач, яку перед собою ставлять особи, які відповідають за стан нинішньою кадрової політики.

«Актуальність аналізу та дослідження питання щодо стану та реформування системи професійної підготовки державних службовців в Україні полягає :

1. У тому щоб підняти конкурентоздатність української економіки на новий рівень;

2. У формулюванні нових, більш прогресивних задач, цілей, функцій державної служби, які орієнтовані на забезпечення прав і свобод людини й громадянина, на реалізацію усіх потреб населення;

3. У формуванні умов щодо покращення суспільного статусу та авторитету публічного управління;

4. У потребі отримання ефективної роботи, та результатів державної служби;

5. У розбудові демократичної, соціальної, правової держави;. Становлення єдиної загальнодержавної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні здійснюється на конституційних положеннях, засадах законодавства про державну службу, освіту та стандартах Європейського Союзу. У цілому нормативно-правова база забезпечення професійного навчання державних службовців в Україні постійно оновлюється відповідно до потреб держави та суспільства» [33].

Внаслідок організації та прогресу публічно-правого інституту державної служби в Україні, утворюваних на принципах компетентної, професіональної та правомірної діяльності, було виявлено ряд проблемних моментів, яким необхідно надати ретельного дослідження, з боку науковців. Зазначмо найсуттєвішу проблему серед них підготовка або підвищення кваліфікації державних службовців, які можуть здійснювати свої функції та повноваження в реаліях сучасних соціально-економічних умов.

Існує два аспекти, які чітко зв’язані між собою, створюючи єдиний процес становлення державної служби та підготовка й покращення рівня кваліфікації публічних службовців.

На цей час практично не залишилось питань зі сфери державного управління, які б не торкалися проблем професіоналізму та надання належної підготовки публічних службовців. З цього витікає пряма потреба здійснення сукупності дій щодо утворення та підтримки інноваційної політики у сфері освітніх послуг задля підвищення ефективності навчальних процесів [36].

Підготовка та навчання будь-якого державного службовця повинна ґрунтуватися на принципі безперервність процесу навчання: кожен з них повинен бути охоплений системою професійної освіти для отримання додаткових знань, умінь, навичок при будьяких обставин, часового проміжку.

Теоретичні основи реформування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, як основних компонентів їх безперервної IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні

управлінські та соціально-економічні аспектів розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління» освіти та професіоналізації державної служби, розроблені на цей час недостатньо.

«Малодослідженими залишаються питання практики: організації діяльності навчальних закладів з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, можливостей впровадження новітніх форм і технологій навчання, добору, кваліфікації та досвіду, підготовки викладацького складу, оцінювання ефективності навчання, оптимізації управління системою навчання державних службовців в Україні» [6].

Доведено, що реформа системи професійної підготовки державних службовців являє собою явище історичне: потреба в ній виникає лише тоді, коли для неї існують об'єктивні передумови; необхідні перетворення регулюються законодавчими актами та контролюються спеціальними державними органами. Реформування системи підготовки державних службовців нерозривно пов'язано зі становленням державної служби України, є складовою її кадрового забезпечення.

Реальність є такою, що становлення самої державної служби та системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для неї відбувається в умовах зміни напряму суспільного розвитку, типу культури, моральних орієнтирів [30].

Структура закладів професійної освіти в Україні змінюється разом з реформуванням структури державної служби. Для України характерною ознакою в підготовці державних службовців є поєднання елементів різних систем навчання: децентралізованої, що включає до себе необмежену кількість навчальних закладів та централізованої системи, до якої входить один головний навчальний заклад і його філіали [8].

Якщо звернутися до зарубіжних країн, то там можна побачити цікаві нововведення, які б могли б непогано вписатися в реалії сучасної України.

Перелічимо деякі з них:

1. У багатьох країнах розроблені і застосовуються кваліфікаційні характеристики державних службовців, що є базисом «ідеальних моделей», які охоплюють різноманітні категорії чиновників.

2. У останні роки за рубежем відбуваються зміни в підходах до методики викладання й змісту предмета «Регіональне управління»: відбувається поступове переміщення його з сфери соціальних наук у сферу бізнесу і менеджменту; у програмах викладання державного управління на всіх рівнях посилилася увага до прищеплювання навичок і зменшилася орієнтованість на знання.

3. Навчальні програми за фахом «Регіональне управління» багато в чому можуть спиратися на той же загальний теоретичний фундамент менеджменту, що й школи бізнесу, але робиться акцент на специфічні задачі і критерії ефективності діяльності конкретно в сфері державного управління.

4. У більшості європейських країн і в США зміст навчання і професійного розвитку державних службовців формується на основі спеціальних досліджень потреб службовців у знаннях і навичках, що обумовлені кваліфікаційними вимогами до посади.

5. При упорядкуванні програм навчання в школах бізнесу основна увага приділяється їх високій практичній спрямованості.

6. Багато закордонних дослідників питань управління говорять про початок нового часу – «часу лідерів», у якому головна роль в управлінні належить справжнім лідерам.

7. Етичні проблеми гостро стоять у багатьох країнах на всіх рівнях управління.

8. Величезне значення надається оцінці ефективності програм навчання за допомогою різноманітних методик. Для ефективності навчання, важливе значення має практичне закріплення отриманих знань і навичок. 9. Найважливішу роль у підготовці кадрів державних службовців грає професіоналізм педагогічних кадрів.

Таким чином, стає зрозуміло: Україна ступила но новий етап еволюції майже у всіх сферах, у тому числі у державній службі. Як що влада хоче створити ідеальний механізм функціювання державної служби, то повинна потурбуватися о питаннях щодо розвитку державних службовців. Утворювання високопрофесійного кадрового складу публічної служби – ця ціль повинна стати передовою у нашій державі. Що б бути на одному рівні зі всіма іншими країнами світу.

1.2. Організація професійної підготовки державних службовців

Нові системні проекції, що фактично визначають і нове зовнішнє середовище діяльності апарату держави, потребують більш детального розгляду методології системного підходу при аналізі складних соціальних явищ, у тому числі організації професійної підготовки державних службовців.

Самі поняття “системний підхід”, “системний аналіз” з’явилися порівняно недавно як методологічні додатки до діалектичної логіки. Системою можна вважати практично будь-який об’єкт, але важливо при цьому визначитися щодо необхідності розгляду його як системи чи як її елемента.

До цього поняття ми відносимо об’єкти (матеріальні, енергетичні, інформаційні), які мають низку важливих для властивостей, але їх внутрішня побудова (зміст) є безвідносною до мети дослідження. Елементами системи також виступають групи елементів, так звані підсистеми.

Підсистеми – це елементи системи, які мають певну цілісність й описуються тільки своїми вхідними й вихідними характеристиками.

Розуміння системності як певним чином організованої структурно-функціональної цілісності, що забезпечує підвищення нової якості, не

властивої її елементам, можливе лише через визначення ознак і принципів її організації.

Системний підхід передбачає вироблення з використанням категорій системності системного мислення, що формує системне бачення об’єкта, – від простого до складного з різних ракурсів його розгляду як системи на більш складних рівнях. Розглядаючи структури, зв'язки, функції й інші композиційні основи системи, можна з’ясувати закони її існування і розвитку, визначити її системоутворюючі фактори.

Системний підхід став найважливішим інструментом аналізу й організаційної перебудови сучасного суспільства – перехід від індустріальної стадії його розвитку до постіндустріальної.

«Суспільство докорінно змінює розуміння освіти як системи, створюючи модель відкритої освітньої системи, яка передбачає, зокрема, вільне користування інформаційними ресурсами, особистісну спрямованість процесу навчання, розвиток інформаційної культури, швидке формування та зміна орієнтацій щодо майбутнього, інтеграцію відомих способів пізнання світу, впровадження в освітні процеси синергетичних уявлень про його відкритість, цілісність і взаємозв’язок людини, природи і суспільства» [23].

«Ефективність навчання державних службовців значною мірою залежить від його організації, що передбачає як створення й забезпечення функціонування системи навчання загалом, так і організовану роботу кожної її ланки, змістовне навчання кожної професійної групи державних службовців, взаємодію навчальних структур, організаторів навчання з центральними й місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, високу відповідальність за стан і результати навчального процесу» [22].

Система професійної підготовки державних службовців покликана задовольняти потреби органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у працівниках високого професіоналізму і культури, здатних компетентно і відповідально виконувати управлінські функції,

упроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам. У свою чергу, підготовка державних службовців має забезпечувати набуття і поглиблення ними управлінських, фінансово-економічних, соціальних, правових знань та організаторських навичок, безперервне оновлення професійних умінь.

2Основною метою системи професійної підготовки державних службовців є підвищення рівня професіоналізму і компетентності кадрів, забезпечення їхньої безперервної освіти, належне кадрове забезпечення органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підвищення ефективності їхньої діяльності, тобто забезпечення надійності функціонування апарату державного управління» [21, 4].

Ця мета визначає основні завдання системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, до яких відносяться:

− оновлення й поглиблення загальноосвітніх і професійних знань, умінь та навичок державного службовця;

− набуття фахівцями професійного досвіду та професійно-необхідних особистісних якостей;

− створення умов для підвищення загальнокультурного рівня фахівців, розвитку їхнього інтелектуального і креативного потенціалу;

− формування сучасного стилю мислення фахівця;

− стимулювання державного службовця до самоосвіти, самовдосконалення та саморозвитку.

Система підготовки державних службовців перебуває в постійному розвитку. Досвід практичної діяльності в отриманні освіти свідчить про необхідність відмови від добре врегульованих, але застарілих процесів як джерела суперечностей між новим і старим, розв’язання яких є основною удосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців.

Це суперечності між задоволенням суспільних потреб у висококваліфікованих кадрах державних службовців та освітніми потребами конкретної людини, між темпами застарівання одержаної освіти й

оновленням її людиною, між поглибленням і розширенням досвіду людства та обмеженістю можливостей людини, між професійною замкненістю фахівця і необхідністю гармонійного розвитку особистості.

Основою формування навчальних планів і програм, визначення вимог до знань, умінь та навичок державних службовців стають професійно-кваліфікаційні характеристики посад державних службовців. Але індивідуальні освітні потреби фахівця, які перебувають у колі особистісних інтересів, не завжди збігаються із суспільними, що дозволяє наблизити суспільні та особистісні освітні потреби, пропонувати реальні шляхи їх задоволення.

Темпи застарівання освіти і знань державних службовців випереджають темпи їхнього оновлення, що зумовлює оновлення змісту навчання, поліпшення інформаційного забезпечення випереджаючої освіти.

«Системоутворюючим фактором у педагогічній діяльності з професійного навчання державних службовців є мета навчання, формулювання якої багато в чому визначає вибір змісту та методики занять.

При її визначенні виокремлюють декілька етапів:

− вибір чи формулювання цілей, їх схвалення;

− перевірка правильності вибору цілей в процесі їх досягнення;

− коригування цілей;

− оцінка досягнення окремих цілей;

− оцінка досягнення загальної мети» [22]. .

Так, загальною метою підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації є забезпечення високого професіоналізму державних службовців, що обумовлює динамічний розвиток державних органів, ефективне виконання завдань і функції.

Виходячи із загальної мети навчання, змісту навчальної дисципліни та конкретного навчального заняття, визначаються локальні цілі та завдання з урахуванням вікових особливостей, рівня підготовки слухачів, навчальних методів та засобів, що застосовуються.

Цілі можуть коригуватися ще на етапі їхнього формулювання, коли з урахуванням реальних обставин вони уточнюються, конкретизуються й змістовно збагачуються. Найбільше визнання у науковому світі отримала група цілей у колективній (пізнавальній) сфері, розроблена під керівництвом американського вченого Б. Блума.

Педагогічна таксономія цілей – це група категорій, кожна з який виражає визначену сукупність і послідовність інтелектуальних операцій. Таксономія Б. Блума включає такі основні категорії, як знання, розуміння, застосування, аналіз, синтез, оцінку [1; 3].

Класифікацію навчальних завдань за їх когнітивним складом розглядає у своїх роботах Д. Толігерова, яка виділила 27 різновидів завдань і об'єднала їх у п'ять груп: завдання щодо відтворення знань; завдання, що вимагають простих розумових операцій; завдання, що вимагають продуктивного мислення; завдання щодо продуктивного мислення з формулюванням на його основі письмового чи усного висновку [22].

Головною перевагою запропонованого підходу є спадковість цілей різних рівнів, що забезпечує їхній синтез у цілісну систему, а також прямий зв'язок цілей зі змістом навчання, що досягається за рахунок опису цілей та змісту навчання мовою завдань, які повинен уміти вирішувати слухач.

Н. Тализіна використовує модель фахівця (кваліфікаційну характеристику) як інструмент розв’язання психолого-педагогічних завдань і, водночас, як основу побудови алгоритму підготовки майбутнього фахівця. Фактично вимоги до фахівця у цьому випадку проектуються на вимоги до організації навчального процесу, до змісту навчальних програм і конкретних занять, до форм і методів навчання.

Це дозволило виділити три рівні типових завдань, які має вирішувати фахівець у професійній діяльності. Такий підхід дозволяє не лише інтенсифікувати навчальні заняття, але й значно підсилити їх практичну, професійну спрямованість, забезпечити індивідуалізацію освітнього процесу,

підвищення професійної компетентності, формування нової психології керівників.

Існують й інші підходи до класифікації навчальних цілей, наприклад, за суб'єктом педагогічної діяльності, що, у свою чергу, поділяються на індивідуальні, колективні чи групові; усвідомлені й неусвідомлені; довільні й мимовільні; конкретні, абстрактні, загальні; ближні, середні, далекі; прості, легкі, складні, важкі; успішні й неуспішні; задані, самостійні та ін.

При всій розмаїтості підходів, мету навчального процесу не можна ототожнювати ні із загальними напрямками державної політики в галузі освіти, ні з цілями навчальних закладів, ні із завданнями вивчення окремих дисциплін, курсів.

У повсякденній практиці при підготовці до занять викладачі мають визначити навчальні й виховні цілі, що дозволить значно підвищити результативність освітнього процесу. Досвід підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, накопичений у багатьох освітніх установах, свідчить про те, що успіх заняття гарантується у випадку, якщо студенти або слухачі не тільки розуміють і сприймають цілі, сформульовані викладачем, але й визнають їх своїми.

«Це може стати показником зрілості тих, хто навчається, їхньої організованості, самостійності, здатності до саморозвитку й самовдосконалення. У світовій практиці поширюється тенденція щодо високої освіченості особистості, яка зумовлює пошук та реалізацію нових технологій освітнього процесу. Інформаційно-інтелектуальна епоха на передній план висуває необхідність оволодіння інформаційними технологіями як базою самоосвіти, самовдосконалення. Це можна назвати першим рівнем конкурентного існування особистості» [4].

У таких базових межах фахова спеціалізація не потребує нарощування вузько визначених знань і навичок, їх частина відходить до “інтелектуальних машин”.

Другий рівень більшою мірою складається з творчо-дослідницького компоненту, тобто особистість сама має пропонувати форми і методи реалізації суспільнозначущих завдань, шукати у колі своїх інтересів пріоритети знань та навичок, будувати предмет свого дослідження і запроваджувати нові формати вирішення певних проблем.

Вочевидь, що у відкритому демократичному суспільстві державні службовці також будуть ангажовані до цього процесу. Більше того, із зовнішнього середовища державний апарат усе більше буде живитися громадськими ініціативами (що, до речі, спонукає до його скорочення).

Підсумовуючи, можна зробити висновок, шо, за цією логікою, вся освітня система виходить на два рівні:

базовий (технологія самонавчання);

другий – технологія інформаційного пошуку предмета дослідження. Це ще більше індивідуалізує процес навчання.

Очевидно, що базовий рівень освітньої системи може мати конкретні технологічні механізми та більш-менш визначені часові межі оволодіння ними.

Другий рівень, який частково включатиме в себе і перший, не повинен мати часових меж та чітко визначених механізмів. Мається на увазі, що саме другий рівень і є основою безперервної освіти дорослих.

Процес підготовки державних службовців слід розглядати як систему, що включає сукупність інституцій, програм та засобів, спрямованих на досягнення важливої мети – продукування фахівців, здатних ефективно виконувати державні та суспільні завдання в якісно нових умовах.

1.3. Методологічні засади підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

Успіхи розбудови держави, державного управління соціально-економічними перетвореннями, розвитком науки і культури вирішальною мірою визначаються кадровою політикою та її реалізацією, добором, розстановкою кадрів, рівнем їх професіоналізму та компетентності.

На відміну від попередніх етапів суспільно-історичного розвитку, коли суспільство і держава домінували над людиною, перетворюючи її на засіб власного існування, нинішній стан розвитку держави характеризується усвідомленням людини як самоцінності. Звідси випливає нова ідеологія державотворення: держава для людини, а не людина для держави. Саме цей принцип упроваджує нове керівництво України, прагнучи до гармонізації інтересів та стосунків між людиною, державою і суспільством.

«Методологія державного управління — це система способів організації, здійснення пізнавальної й практичної діяльності у сфері державного управління, що включає підсистему способів досліджень (понять, принципів, підходів, методів, норм, парадигм тощо) у сфері державного управління та підсистему способів (принципів, підходів, методів, методик, процедур, технологій тощо) державно-управлінської діяльності» [24].

2Становлення системи підвищення кваліфікації державних службовців в Україні почалося з Указу Президента України "Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців" від 30 травня 1995 р. № 398: "З метою створення державної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та відповідно до Закону України "Про державну службу":

1. Утворити Українську Академію державного управління при Президентові України на базі Інституту державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України, що ліквідується.

2. Установити, що Академія державного управління входить у систему органів виконавчої влади і забезпечує підготовку державних службовців та підвищення їх кваліфікації (Частина друга статті 1 із змінами, внесеними згідно з Указом Президента № 70/99 від 27.01.99 р.)"» [31].

У Положенні про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій "підвищення кваліфікації державних службовців — це навчання з метою оновлення та розвитку умінь і знань, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної діяльності на державній службі" [32], а "підвищення кваліфікації керівників підприємств — це навчання з метою оновлення та вдосконалення знань і умінь, необхідних для здійснення ефективного управління підприємством та вдосконалення його діяльності".

Але існують відмінності між двома визначеннями — це категорії працівників: державні службовці або керівники державних підприємств. З точки зору сутності підвищення кваліфікації як типу освіти, тип контингенту може реалізовуватися через цілі, зміст процесу, тому таке відокремлення можна вважати недоцільним.

«У Законі України "Про державну службу"[31], який визначає основи державної служби, умови вступу на державну службу, порядок її проходження та припинення проходження, правовий статус державних службовців, засади їх соціального і правового захисту, у статті 1 розкрито поняття державної служби та державного службовця, а саме:

1. Державна служба — це публічно-правовий інститут, основними функціями якого є підготовка пропозицій з питань державної політики, забезпечення її реалізації та надання послуг фізичним і юридичним особам, а також професійна діяльність щодо практичного виконання завдань і функцій держави.

2. Державний службовець — це особа, що перебуває у публічно-правових відносинах з державою і займає в органах державної влади та

інших державних органах… посаду державної служби для здійснення покладених на неї державою повноважень» [31].

У статі 9 цього проекту державні службовці зобов'язані підвищувати свою професійну кваліфікацію та удосконалювати службову діяльність.

«Стаття 56 присвячена професійному навчанню державних службовців, яке передбачає перепідготовку та підвищення кваліфікації і здійснюється як за кошти державного бюджету, так і за кошти фізичних і юридичних осіб. "Підвищення кваліфікації державних службовців здійснюється з метою систематичного оновлення професійних знань, набуття та удосконалення практичних вмінь, необхідних для виконання державними службовцями службових обов'язків за посадою, у тому числі мовної підготовки, і є обов'язковою складовою проходження державної служби … здійснюється у формі спеціальних курсів, практичних семінарів, тренінгів та інших заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня виконання державним службовцем службових обов'язків за посадою, а також шляхом стажування і самоосвіти"» [31].

Становлення в Україні інституту служби в органах місцевого самоврядування, його обмежені фінансові ресурси та пильна увага громад до якості роботи органів місцевого самоврядування створюють необхідність впровадження нових управлінських технологій, які широко та ефективно застосовуються за кордоном.

Кадрова політика виходить на перший план і набирає стратегічного значення як внутрішня рушійна сила розвитку місцевого самоврядування, покликана найкращим чином використовувати місцевий бюджет, ефективніше надавати послуги громадянам.

Професіоналізм в управлінні людськими ресурсами, професіоналізм службовця місцевого самоврядування у виконанні своїх функцій також стають найважливішими аспектам в розробці проектів організаційної, управлінської та кадрової модернізації адміністративної діяльності [25].

Таким чином, кадрова політика у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування — генеральний напрям державної кадрової політики, який передбачає визначення курсу, вироблення стратегії і тактики, розробку програм діяльності з розвитку системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування і результатів їх реалізації; залучення, закріплення й використання на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування висококваліфікованих фахівців, створення умов щодо розвитку й реалізації ними свого професійного потенціалу для успішного виконання посадових обов'язків і забезпечення ефективного й результативного функціонування органів державної влади й органів місцевого самоврядування.

У загальному розумінні державна служба — це професійна діяльність, якою займається певна сукупність людей, що знаходиться на службі у держави, місцевих органів влади та їх адміністративних установ. Державна служба складається із співробітників, державних, юридичних осіб, котрих наділено статусом функціонерів і котрі здійснюють державне управління.

Означене розуміння поняття "державна служба" визначає сутність терміну "державний службовець". Певні уявлення щодо вимог до державного службовця можна скласти із аналізу принципів та функцій державного управління.

«Планування (визначення цілей, завдань, методів і засобів їх досягнення) — це оцінка дійсного стану, вивчення оточуючого середовища, формулювання цілей, прогнозування можливих ситуацій та потреби щодо ресурсів, оцінка можливих дій, корекція планів в умовах, що змінюються, обмін інформацією у процесі планування. Організація (утворення державної структури) включає: операції щодо кваліфікації і визначення системи дій, забезпечення повноважень для їх реалізації, визначення обсягу роботи, визначення та розподіл посадових обов'язків, згрупування посад для управління, уточнення роботи, звітність, корекція та обмін інформацією.

Комплектування персоналу — це визначення потреб у людських ресурсах, підбір кандидатів, відбір, підготовка і перепідготовка персоналу.

Мотивація — це спрямування людей до цілей: пояснення цілей, визначення стандартів ефективності, підготовка підлеглих до досягнення цілей, заохочення, адекватне досягненням від ситуації, корекція та обмін інформацією.

Керівництво — безперервне прийняття рішень та їх реалізація у вигляді розпоряджень, наказів, інструкцій.

Контроль — це визначення ступеня досяжності мети, причин відхилень та корекції.

Звітність — забезпечення вищих інстанцій інформацією стосовно виконаної роботи, інформування керівника і підлеглих щодо стану справ за допомогою звітів, доповідей та перевірок.

Вимоги до державних службовців доповнюються уявленнями щодо управління людськими ресурсами.

В основі цього підходу — відношення до людей як до конкурентоздатної сили, яка потребує керівництва, мотиваці організації та розвитку, як і інші ресурси.

До основних етапів управління людськими ресурсами відносяться: планування, набір та відбір кандидатів, призначення на посаду, орієнтація, підготовка та перепідготовка, оцінка результатів діяльності, просування по службі (підвищення, пониження, звільнення)» [29].

Аналіз ключових слів, нормативно визначених, дозволяє дійти висновку щодо необхідності уточнення поняття "підвищення кваліфікації", оскільки від цього багато в чому залежить результативність і ефективність управління цим процесом.

Можливо, саме частковість і багатоплановість в усвідомленні цього поняття спричинили появу інших неузгоджень, які легко виявити у структурі підвищення кваліфікації, яку побудовано на рис. 1. 1. (Додаток А)

Неузгодженістю у цій структурі є те, що до видів підвищення кваліфікації віднесено зовсім різні за сутністю явища. Вид має означати особливе, специфічне у межах загального. Маємо ж професійні програми, які визначають в основному зміст підвищення кваліфікації, і семінари як одну із організаційних форм реалізації тієї ж програми.

Отже, в одному ряді — і зміст, і форма, і самоосвіта як процес самовдосконалення, і стажування як метод набуття досвіду [23]. За цих умов уточнення поняття "підвищення кваліфікації" становить не тільки науковий, а й практичний інтерес.

У світовій практиці безперервній освіті надається все більшого значення у зв'язку з її спроможністю забезпечувати постійне оновлення знань та умінь фахівців, їх готовність кваліфіковано виконувати професійні завдання та функції на рівні сучасних вимог.

Однак у сучасній практиці функціонування системи навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування перевага надається підвищенню їх кваліфікації шляхом періодичного направлення до навчальних закладів.

Не приділяється належна увага здійсненню цілеспрямованої роботи щодо професійного розвитку кадрів безпосередньо в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, не знаходять належного застосування такі високорезультативні та економічні види підвищення кваліфікації, як навчання на робочому місці, самоосвіта, що широко застосовується в розвинених країнах.

До більш повного визначення можна віднести визначення "підвищення кваліфікації — це цілеспрямований, спеціально організований процес систематичного оновлення професійної компетентності державних службовців, зумовлений динамікою розвитку суспільства, економіки, науки, освіти, культури та потребами, що випливають із особистого досвіду та специфіки діяльності кожного державного службовця". Далі уточнюється, що "це… складне психічне явище, процес поступового росту державного

службовця як особистості і як професіонала, що здійснюється під час його практичної діяльності та самовдосконалення" [20].

Таким чином, ми можемо узагальнити визначення підвищення кваліфікації як процесу оновлення професійної компетентності, складного психічного явища, пов'язаного з ростом державного службовця як особистості. У науці про державне управління, на жаль, ще не існує єдиного однозначного тлумачення терміна "підвищення кваліфікації". Кожне з наявних означень підвищення кваліфікації відображає окремі аспекти цього поняття.

Може саме компетентність державного службовця — основний результат підвищення кваліфікації. І тоді, на наш погляд, більш цікавим видається застосування терміна "професійна компетенція державного службовця" як сутнісної його характеристики — і стосовно особистості, і стосовно професіонала.

Підвищення кваліфікації — один із елементів системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що здійснюється з метою набуття умінь і знань, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної діяльності на державній службі, підвищення рівня професіоналізму та культури державних службовців, здатності компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні технології, сприяти інноваційним процесам.

«Статтею 29 Закону України "Про державну службу" визначено, що державні службовці підвищують свою кваліфікацію постійно, в тому числі шляхом навчання у відповідних навчальних закладах, як правило, не рідше одного разу на п'ять років, а згідно із статтею 8 Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" основними обов'язками посадових осіб місцевого самоврядування є постійне вдосконалення організації своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації» [31].

Нами було застосовано комплекс методів дослідження розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, що представлений нижче у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Методи дослідження розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування

Види методів дослідження	Характерні особливост
Діалектичний метод	Сприяв формуванню цілісного уявлення про закономірності та сутнісні характеристики принципів дослідження; Сприяв систематизації понятійного поля
Метод аналізу нормативно-правових актів	Використовується для здійснення аналізу нормативно-правових засад механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування
Метод аналізу, синтезу й узагальнення	Використовується в процесі дослідження від абстрактного до конкретного та узагальнення, що сприяє з'ясувати стан та особливості механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування
Метод об'єктивності	Використовується під час аналізу наукових праць, концепцій, феноменів, явищ
Методи анкетування, опитування, інтерв'ювання	Використовується для виявлення ціннісних орієнтацій посадових осіб місцевого самоврядування
Описово-індуктивний метод	Сприяє вивченню соціальних процесів шляхом збирання, систематизації теоретичних матеріалів, визначає соціальні взаємозв'язки і відношення в публічному управлінні шляхом спостереження
Метод моделювання	Застосовується для розробки та обґрунтування концептуальної моделі розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування
Методи аналогії, прогнозування	Використовується для обґрунтування висновків, рекомендацій дослідження.

Джерело: [9]

Слід підкреслити, що реформування державної служби України та досягнення її ефективності рівня стандартів Європейського Союзу вимагає постійної уваги до якості розробки державної політики у сфері підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, подальшого пошуку шляхів її реалізації з урахуванням поточних і перспективних завдань щодо здійснення економічного, політичного та соціального розвитку нашої країни.

Отже, науково-теоретичне обгрунтування сутності, концептуальних принципів застосування та розробка методологічних підходів до підвищення кваліфікації як окремої галузі системи освіти є надзвичайно актуальною проблемою, що зумовлюється принаймі двома причинами.

По-перше, право державних службовців на підвищення кваліфікації є базовим у системі державної служби, яке визначене Законом України "Про державну службу", обумовлено в Указі Президента України від 14 квітня 2000 р. № 599 "Про стратегію реформування державної служби в Україні" та інших нормативних документах.

Реалізація цього права передбачає активний розвиток освітніх послуг в Україні.

По-друге, вирішення даної проблеми значною мірою сприятиме ефективності управління та надання послуг державою громадянам, забезпечить реформування системи освіти в Україні, прискорить гармонізацію національного законодавства до міжнародних стандартів.

РОЗДІЛ 2. СТАН ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Інститут державної служби в умовах карантину та воєнного стану

Інститут державної служби покликаний забезпечити виконання функцій держави за будь-яких умов та обставин. Для ефективного виконання покладених функцій, державна служба повинна залишатися стабільною, професійною та політично неупередженою, відповідати принципам належного врядування та стандартам і кращим практикам держав-членів ЄС.

З березня 2020 р. на всій території України запроваджено карантин. Державна служба відкрила для себе можливості віддаленої роботи та гнучкої зайнятості. Державні службовці адаптувалися та швидко оволоділи новими засобами телекомунікаційного зв'язку. Істотно пришвидшилися процеси цифровізації.

«Через збройну агресію Російської Федерації на території України 24 лютого 2022 р. відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022 "Про введення воєнного стану в Україні" та Указів Президента України від 14 березня 2022 р. № 133/2022 та від 22 травня 2022 р. № 2263-IX "Про продовження строку дії воєнного стану в Україні" на всій території України введено воєнний стан. Відповідно до частини другої статті 9 Закону України "Про правовий режим воєнного стану" Кабінет Міністрів України, інші органи державної влади, військове командування, військові адміністрації, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування здійснюють повноваження, надані їм Конституцією України, цим та іншими законами Україн»и [5].

Отже, державні службовці розпочали роботу в умовах повномасштабної війни. Адже держава повинна швидко реагувати та діяти в новій реальності, а також продовжувати забезпечувати надання громадянам необхідних послуг.

«Частині державних службовців доводиться працювати в умовах, коли державний орган зруйновано. За даними Національного агентства України з питань державної служби, на тимчасово захоплених агресором територіях перебуває 5393 державних службовців, з них 2500 продовжують виконувати свої службові обов'язки.

Частина державних службовців є внутрішньо переміщеними особами, частина – виїхали за кордон. За час війни 39 державних службовців загинуло, 56 поранено та 141 зник безвісти. Понад 3144 державних службовців вступили до лав Збройних сил» [27].

У травні 2022 р. проведено опитування 45 766 державних службовців [28], за результатами якого виокрелено аналогічні змінні, які можливо зіставити та порівняти з результатами опитування, проведеного у квітні 2020 р. під час карантину та переходу державної служби на віддалений режим роботи.

Зміни, що виникли в організації роботи на державній службі під час карантину та початку повномасштабної війни, проаналізовано у межах п'яти категорій: режим роботи, ефективність та результативність роботи, комунікація та взаємодія, застосування засобів телекомунікаційного зв'язку, матеріально-технічне забезпечення.

1. «Режим роботи. Вимоги карантину сприяли розвитку гнучкої зайнятості на державній службі. Для запровадження практики віддаленої роботи було внесено зміни до Типових правил внутрішнього службового розпорядку (наказ Національного агентства України з питань державної служби від 13 березня 2020 р. № 39- 20, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 16 березня 2020 р. за № 277/34560). Відтак, державні

службовці отримали можливість виконувати завдання за посадою за межами адміністративної будівлі державного органу» [1].

Практика віддаленої роботи допомогла швидко адаптуватися до умов повномасштабної війни. І під час карантину, і під час воєнного стану активно застосовуються три форми роботи: робота у штатному режимі, віддалена робота та їх поєднання (рис. 2.1.) (Додаток Б).

«Встановлено, що під час воєнного стану більшість державних службовців продовжили працювати у штатному режимі – 67,8 %. Під час пандемії у штатному режимі залишились працювати 37,6 % державних службовців. Водночас в умовах посиленого карантину більша кількість державних службовців почали працювати віддалено (60,3 %, з яких 31,3 % – перейшли на винятково віддалений режим та 29 % – поєднують віддалену роботу з роботою у штатному режимі, а робоче місце відвідують відповідно до графіку чергувань)»[27].

Під час воєнного стану віддалено працюють 11,1 % державних службовців та ще 7,2 % поєднують віддалену роботу з роботою у штатному режимі. Сумарно – це 36,2 % на противагу 60,3 % під час пандемії. Під час карантину відстежувалась тенденція, коли зі зниженням рівня державного органу підвищується кількість працівників, які продовжували роботу у штатному режимі. Ми це пов'язували з кращим технічним забезпеченням та більшою гнучкістю можливостей у прийнятті рішень в державних органах вищого рівня.

Під час воєнного стану така тенденція відсутня. Найбільшу частку державних службовців, що продовжили працювати у штатному режимі в умовах воєнного стану, зафіксовано у державних органах п'ятого рівня – 77,7 % (державні органи, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення), а також першого рівня – 71,6 % (Апарат Верховної Ради України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, постійно діючий допоміжний, допоміжні, консультативно-дорадчі органи, утворені Президентом України,

Представництво Президента України в Автономній Республіці Крим, апарати (секретаріати) Ради національної безпеки і оборони України, Центральної виборчої комісії, Рахункової палати, Конституційного Суду України, Верховного Суду, Офісу Генерального прокурора Через введення воєнного стану відбулися часткові зміни у функціях державних органів.

За даними НАДС, 43,1 % респондентів зазначили, що у державного органу змінився функціонал. А також 45,1 % державних службовців зазначили, що зросло навантаження[27].

За результатами опитування, до роботи у вихідні дні у період дії воєнного стану залучали 64,1 % державних службовців. До роботи у нічний час – 10,2 %. Встановлено, що чоловіків до роботи у вихідні дні та нічний час у період воєнного стану залучають частіше, ніж жінок [28].

Під час повномасштабної війни, порівняно з карантином, зросла кількість тимчасово не працюючих державних службовців на 11,7 %.

Тобто – це частка тих, хто перебуває у довготривалих відпустках, на тривалому лікарняному, простої, мобілізовані або залучені до територіальної оборони.

2. Ефективність та результативність роботи. Досліджено зміни в результативності та якості роботи державних службовців (рис. 2.2.) (Додаток В).

Результативність під час карантину переважно залишилася без змін (75,5 %). А під час воєнного стану цей показник розподілився між варіантами "без змін" – 43,7 % та "покращилась" – 36,2 %. Щодо якості роботи ситуація є аналогічною. Під час пандемії 80,5 % респондентів зазначили, що не змінилася. Під час воєнного стану 49,4 % респондентів зазначили, що не змінилася та 33,3 % – що покращилася порівняно з мирним часом. Припускаємо, що це пов'язано з максимальною зосередженістю більшості державних службовців на результаті роботи[28].

Адже неефективність у воєнний час призводить до оголошення простою щодо посади та зниження заробітної плати. Наразі триває

максимальна економія бюджетних коштів. Вже відбулися два секвестри бюджету, які торкнулися і фонду оплати праці.

Про це також свідчать і результати опитування. Встановлено, що зміни рівня заробітної плати державних службовців в умовах воєнного стану залежать від зміни навантаження, результативності та якості.

Практику постійної прив'язки рівня заробітної плати до ефективності та результативності необхідно продовжувати. Але головне, щоб це було об'єктивно та залежало не тільки від дискреції керівника. Тому надалі повинні продовжувати працювати над реформою системи оплати праці державних службовців. Варіативна частина повинна становити не більше 30 % та залежати від результативності та якості роботи.

3. Застосування засобів телекомунікаційного зв'язку. Україна вже давно обрала курс на цифровізацію та автоматизацію. Ще до пандемії державні службовці на центральному рівні почали застосовувати системи електронного документообігу. Але пандемія цей процес значно пришвидшила.

Якщо під час пандемії системи електронного документообігу застосовували 45,5 %, то під час воєнного стану цей показник становить 85,6 %.

Ще 11,1 % зазначили, що робота в системі електронного документообігу під час воєнного стану налагоджена частково. Істотно підвищився показник щодо проведення нарад в онлайн-форматі.

Про те, що у державному органі проводять онлайн-наради із застосуванням засобів телекомунікаційного зв'язку під час пандемії зазначили 30,2 % державних службовців, а під час воєнного стану – 85,2 % державних службовців.

Роботу у спільних хмарних сховищах, наприклад Google Docs, під час карантину застосовували 39,1 %, а під час воєнного стану – 61,6 %. Такий формат роботи зручний не тільки для тих, хто працює віддалено, але й для тих, хто перебуває на робочих місцях (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Порівняння застосування форм телекомунікаційного зв'язку державними службовцями під час карантину та воєнного стану*

	Форма телекомуніка-ційного зв'язку	Карантин, %	Воєнний стан, %
1.	СЕД	45,5	85,6
2.	Онлайн-наради	30,2	85,2
3.	Google Docs	39,1	61,6

*Джерело: [28].

Крім того, НАДС вже тривалий час активно впроваджує інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS). HRMIS забезпечить функціонування єдиної централізованої бази даних працівників державних органів, а також автоматизацію та цифровізацію процесів, пов'язаних з управлінням персоналом та нарахуванням заробітної плати.

На червень 2022 р. у систему HRMIS внесено дані щодо 21931 працівників державних органів та підключено 87 організацій.

4. Комунікація та взаємодія з колегами. Можна стверджувати, що за останні роки зросли показники комунікації та взаємодії серед державних службовців (рис. 2.3.) (Додаток Г).

Під час пандемії 77,7 % зазначили, що перебувають у постійному контакті з колегами та керівником. Серед тих, хто працював віддалено під час пандемії, у постійному контакті перебувають 93,8 %. Під час воєнного стану – 88,4 % та 10,2 % – частково. Серед тих, хто працює віддалено під час війни, перебувають у постійному контакті 89,3 %. Цей показник на 4 % нижчий, ніж у тих, хто працював віддалено під час карантину[28].

Але, варто пам'ятати, що за умов війни частина держслужбовців перебуває на простої, частина – за кордоном, частина – на територіях, де тривають активні бойові дії та тимчасово окупованих територіях. Це значно ускладнює комунікацію з усіма колегами, навіть в електронному вигляді.

Адже серед респондентів, у кого відсутній зв'язок, найбільше представників Донецької, Луганської та Херсонської областей.

Також цікавилися під час обох опитувань чи отримують державні службовці достатній обсяг інформації про те, що відбувається всередині державного органу, щоб продовжувати роботу під час пандемії та війни. У 2020 р. частка поінформованості державних службовців становила 49,6 %. Під час воєнного стану у 2022 р. поінформованість зросла до 66,8 %.

Не менш важливим є отримання зворотного зв'язку щодо виконаної роботи. Особливо, якщо команда або частина команди працюють на відстані. Встановлено, що чим більше державний службовець отримує зворотний зв'язок, тим вища у нього результативність та якість роботи.

Під час карантину 60,8 % респондентів зазначили, що завжди отримують зворотний зв'язок щодо виконаної роботи.

Під час воєнного стану цей показник становить 77,6 % респондентів. Показник систематичного планування та контролю під час воєнного стану також зріс. За період пандемії державні службовці вже оволоділи достатньою кількістю інструментів щодо організації віддаленої роботи.

У 2020 р. під час пандемії про те, що у їхньому підрозділі здійснюється систематичне планування та контроль, зазначили 64,1 % державних службовців. Цього року в умовах воєнного стану цей показник становить 84,8 %.

5. Забезпеченість матеріалами та технічними ресурсами. Досліджувалось чи під час зміни режимів роботи в нових умовах респонденти мають необхідне матеріальне забезпечення та технічне обладнання (рис. 2.4) (Додаток Д).

Під час пандемії 49,6 % респондентів зазначили, що у них є всі матеріали, необхідні для виконання роботи під час пандемії.

Під час війни цей показник зріс до 67,5 %. Припускаємо, що це пов'язано насамперед з переходом на електронний документообіг. Наразі вся необхідна інформація зберігається на електронних носіях. Необхідне для

роботи технічне обладнання під час пандемії наявне у 56,2 %. Під час війни – у 74,5 % респондентів[27, 28].

Отже, у 2020 р. у багатьох дослідників виникали сумніви щодо можливостей віддаленої роботи на державній службі.

Наразі розуміємо, що практика віддаленої роботи стала частиною організації роботи на державній службі, сприяла активному застосуванню засобів телекомунікаційного зв'язку, що стали невід'ємною складовою частиною щоденної роботи

2.2. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування в публічному управлінні

На основі різноманітних джерел [1-28] ми можемо впевнено стверджувати, що метою професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування є підвищення якості надання управлінських послуг; запровадження ключових принципів управління, кодексу етики та професіоналізму; впровадження сучасних кадрових технологій; забезпечення відповідного матеріально-фінансового забезпечення кадрової роботи.

«В результаті професіоналізації можна досягти найбільшої ефективності в прийнятті державно-управлінських рішень та надання адміністративних послуг, особливо, коли професіоналізація відбувається на всіх ієрархічних щаблях органів публічної влади, а особливо безпосередньо в органах місцевого самоврядування і стосується всієї структури: від керівництва до виконавців» [10].

На основі теоретичних засад дослідження, визначили основні чотири функції професіоналізації [17]:

вивчення зовнішнього середовища та адаптація до нього;

умови та можливості для досягнення мети при реалізації управлінських функцій та здійсненні безпосередньо державного управління;

внутрішнє середовище та організація системи органів влади та місцевого самоврядування;

дотримання цінностей системи державного управління на основі мотивації суб'єктів соціального управління, розвитку професійної етики та культури.

Таким чином, професіоналізація безпосередньо ґрунтується на зв'язку працівника з його професійною діяльністю і пов'язана з набуттям сучасних спеціальних знань, професійним навчанням, соціалізацією, формуванням комунікативної компетенції, набуттям аналітичних здібностей тощо.

На основі аналізу літератури, можемо стверджувати, що підготовка державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування залишається гострою проблемою у процесах реформування всієї системи державної служби та місцевого самоврядування.

Тому необхідно передбачати оновлення нормативно-правової бази, удосконалення освітньої бази професійної підготовки державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування, удосконалити та запровадити систему оцінювання та мотивації службовців, зробити її конкурентоздатною, запровадити механізми співпраці та координації між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування та закладами освіти, які здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування.

Також актуальним питанням стала необхідність створення та запровадження системи моніторингу спеціалістів певної кваліфікації для потреб держави та системи місцевого самоврядування; розробка систем прогнозування розвитку кадрового потенціалу органів публічного управління; обрання сучасних та ефективних методів мотивації діяльності державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування; сприяти самомотивації в напрямі поліпшення власних знань та навичок.

Таким чином, професіоналізація державних службовців є безперервним процесом розвитку «професійної особистості» посадової особи протягом його всієї кар'єри та професійної діяльності [3].

«З урахуванням європейського досвіду, цей процес повинен бути більш комплексним та системним. Тому актуальними також є завдання з врегулювання системи безперервної підготовки, перепідготовки висококваліфікованих спеціалістів на всіх щаблях органів публічного управління, орієнтація на підвищення ефективності надання послуг, формування позитивного іміджу державного службовця та службовців органів місцевого самоврядування, активного до системних змін в країні; запровадження сучасних програм навчання та короткострокових тренінгів для державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування» [6].

Окрім зазначеного, професіоналізацію розглядають як одну з визначальних умов для цілісного розвитку суспільства європейського зразка та подальшої реалізації децентралізації та реформи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Розбудова національної кадрової політики та системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування та державної влади, запровадження професійної служби на основі компетентнісного підходу в контексті професіоналізації державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування пов'язані з досягненням постійності у професійному навчання, ґрунтується на врахуванні особистих якостей керівників та службовців, їхніх вміннях, знаннях та навичках та можливостях при здійсненні своєї професійної діяльності та професійного становлення [3].

Професіоналізацію також розглядають як важливий фактор підвищення ефективності публічного управління в цілому. Частина наукових досліджень пов'язані із здійсненням аналізу професійної компетентності державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування в контексті

реалізації публічного управління та розробці механізмів удосконалення державної політики в цій сфері [19].

Вважається, що результат професіоналізації буде найбільш ефективним, якщо вона охоплюватиме вищі керівні кадри, тобто управлінський персонал органу публічного управління, і далі впроваджується за ієрархічними рівнями. Професіоналізація містить у собі поєднання трьох складових [34]:

розвиток професії, розвиток публічного службовця як фахівця та професіонала - розвиток публічних службовців як специфічної соціально-професійної групи. Становлення професії державного службовця в незалежній Україні розпочалося з прийняттям Закону України «Про державну службу», де статус державного службовця був визначений законодавчо [31].

Оскільки розвиток професійної діяльності й набуття особою професії публічного службовця викликають специфічні зміни у самої людини, то риси професіоналізації проявляються на рівні індивіда, який прагне опанувати фах, і на рівні професійного соціуму [12].

«Поняття «професіоналізм державних службовців» є якісно-ціннісним комплексом поєднання глибоких різносторонніх знань, умінь, професійних управлінських навиків, загальнолюдської культури, практичного досвіду, що віддзеркалює рівень самоорганізації особи, ступінь її професійної діяльності, визначає ефективність публічної служби та поліпшує її імідж» [29].

Професіоналізм державних службовців можна визначити також як «здатність знаходити, враховуючи умови і реальні можливості, найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених завдань у межах наданих повноважень, використовувати фахові технології, що застосовуються в демократичних суспільствах, мати постійну мотивацію до роботи та задоволення від неї, досягати високих результатів у процесі виконання своїх функціональних обов’язків, дотримуватись відповідних етичних норм, мати і

усвідомлювати перспективу свого майбутнього професіонального розвитку та прагнути до нього» [11].

«До критеріїв професіоналізму публічного службовця, , доцільно віднести:

наявність рівня освіти;

здатність публічного службовця до оновлення і збагачення своїх професійних знань за допомогою самоосвіти;

службове зростання;

оцінка професіоналізму у параметрах його якості та кількості;

рівень процесу організації праці державного службовця, процедури і технології виконання функцій та завдань;

очікувані результати, яких бажано досягти у процесі діяльності» [29].

Щодо класифікації складових професіоналізму публічного службовця вітчизняний науковець О. Зінченко зауважує, що це – «грунтовна професійна підготовка до справи; безперервне удосконалення; підвищення кваліфікації; самоаналіз і самоконтроль; планування часу; особиста ефективність; використання оргтехніки; мистецтво прийняття рішень, ефективного спілкування; володіння фінансовими, інноваційними, інвестиційними питаннями; уміння управляти персоналом; визначати поточні й стратегічні цілі та шляхи їх досягнення; спрямованість особистої діяльності і своїх підлеглих на забезпечення виконання поставлених завдань, досягнення ефективності і результативності» [14].

Серед основних критеріїв професіоналізму публічного службовця можна виділити наступні:

володіння теоретико-методологічними основами публічного управління й адміністрування, соціально-політичними та економічними знаннями, уміннями та навичками;

нормативно-правова й управлінська освіта; ¾ управління методами наукового аналізу, навичками наукового і творчого мислення, аналітичного та критичного мислення;

здатність до оновлення умінь, знань та навичок, до модернізації своїх професійних знань;

широке коло інтересів (до сучасного у сфері професійної діяльності, науки, культури, інформації);

володіння державною мовою, основними знаннями і навичками з психології управління;

вміння працювати в команді, стресостійкість, володіння основами конфліктології;

загальні етичні правила та норми, їх дотримання.

Виходячи з комплексності характеру системи професіоналізації, можна виділити різні аспекти її розгляду: законодавчий, освітньо-професійний, науковий та практичний.

«Професіоналізація державної служби є складовою державної кадрової політики. Сучасна державна кадрова політика в Україні розглядає професіоналізацію в контексті формування системи підготовки та перепідготовки персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування» [2].

Професійне навчання державних службовців забезпечується завдяки цілісному функціонуванню системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, яка, у свою чергу, є єдиним комплексом освітньої діяльності з уніфікованими вимогами щодо формування змісту навчання, з мережею навчальних закладів і системою управління.

Найсучасніше визначення професіоналізації дає «Енциклопедія державного управління», яка визначає її «як процес планування необхідних знань, умінь і навичок та адаптацію до професійного середовища» [12].

«Професіоналізація державного службовця розглядається у широкому значенні, що має декілька аспектів, а саме:

становлення професійної самосвідомості посадовця (особистісно-психологічний аспект окреслений у понятті «професійний розвиток»);

формування професійних знань, умінь, становлення державного службовця як професіонала (соціальний аспект – «професійна соціалізація»)» [12].

«Професіоналізм є інтегрованою характеристикою якостей публічного службовця, який має відповідати найкращим чином вимогам професії та посади, своєї фахової діяльності. У ширшому значенні професіоналізм – це динамічна якість, яка формується в процесі професійного становлення працівника, його інтеграція у професійну діяльність. На цьому етапі розглядаються такі стадії:

стадія професійної підготовки (в структурі особистості передбачається формування професійної спрямованості завдяки спеціальній навчальній та професійній діяльності);

адаптації – відбувається практичне опанування нормами законодавства, виконавської дисципліни, інтеграція до структури соціально-професійних зв’язків;

професіоналізації – на цьому етапі відбувається професійна спеціалізація (тобто професійно-соціальне позиціювання службовця, формування його професійної компетентності та стилю управління);

майстерності – на цій стадії відбуваються пошук нових методів та підходів, поглиблюються професійні знання, уміння та навички, саморозвиток та само менеджмент, передача досвіду» [15].

Практичний аспект професіоналізації полягає у набутті та вдосконаленні державними службовцями необхідних для професії знань, вмінь та навичок, застосуванні їх у професійній діяльності. Цьому суттєво сприяє опанування державними службовцями висновків і рекомендацій таких наук, як соціологія, акмеологія, професіологія та ін.

В контексті дослідження було проведено аналітичний пошук особливостей професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування на прикладі органів місцевого самоврядування Рівненщини з використанням методів анкетування.

В анкеті було запропоновано дати відповіді на сім питань, які стосувалися визначення проблем та напрямів професіоналізації органів місцевого самоврядування: стать, вік, стаж роботи в органах місцевого самоврядування або державній службі, наявність диплому магістра державної служби або державного управління (публічного управління та адміністрування), доцільність та необхідність у проходженні курсів з підвищення кваліфікації, напрями, які найбільше цікавлять для проходження підвищення кваліфікації, співвідношення посади та диплому.

Вибірка була зроблена з 130 осіб, з яких 55 осіб – чоловіки, 75 – жінки (Рис. 2.5.) (Додаток Ж).

В результаті дослідження було отримано наступні висновки. Вік більшості працівників органів місцевого самоврядування складає з 36 до 49 років, також одна третина співробітників перебуває у віці 50- 65 років, і найменше представлено молоді – лише 23 особи у віці до 35 років[27].

Тобто, найбільше службовців органів місцевого самоврядування складають співробітники саме середнього віку, і на жаль, простежується тенденція слабкої участі або залучення молоді до служби в органах місцевого самоврядування, що показано на рис. 2.6. (Додаток Ж).

Також питання стосувалися стажу роботи з метою встановлення напрямів професіоналізації для посадових осіб місцевого самоврядування різного досвіду та тривалості роботи, оскільки дійсно було помічено, що для службовців із різним віком та стажем роботи цікавими виявляються різні напрями професіоналізації.

Серед службовців місцевого самоврядування стаж роботи в органах місцевого самоврядування та на державній службі складає різну тривалість: починаючи від 1 року і закінчуючи 23 роками, що відображено на рис 2.7. (Додаток К)

Також були винесені питання щодо професійної освіти співробітників органів місцевого самоврядування, було з’ясовано, чи мають вони диплом магістра з державної служби/державного управління/публічного управління

та адміністрування і було встановлено, що більшість співробітників не має, на жаль, професійної освіти, також було визначено, що майже половина осіб працює не за кваліфікацією згідно свого основного диплому, що відображено на рис. 2.8. та рис. 2.9. (Додаток Л).

Тобто майже половина службовці не працює згідно отриманого диплому та напряму підготовки, що свідчить про необхідність та актуальність подальшої розбудови системи підвищення кваліфікації для службовців органів місцевого самоврядування, а особливо в контексті європейської інтеграції та децентралізації публічного управління.

В умовах європейської інтеграції України професіоналізація державної служби має передбачати такі напрями:

визначення та розвиток пріоритетних професійних якостей державних службовців у відповідності до європейських стандартів державної служби;

поступове поновлення кадрового складу державними службовцями, які мають професійну освіту в галузі державного управління;

розробку та запровадження системи фахової підготовки державних службовців на основі сучасних вимог щодо професіоналізму на публічній службі;

створення належних умов для професійного зростання та індивідуального професійно-кваліфікаційного розвитку службовців [16].

Професіоналізація передбачає постійний супровід професійної діяльності спеціаліста, який має надаватись у формі різнопланового консультування, надання методичної та практичної допомоги, тренінгів тощо. Супровід допомагає змінювати негативні професійні установки службовців, реінвестувати професійний досвід, спонукати до більш сучасних форм професійної поведінки та етики. Такі заходи мають бути поєднані з управлінням професійною кар’єрою.

На черговому засіданні Координаційної ради з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого

самоврядування, депутатів місцевих рад, головною темою зустрічі став аналіз розвитку системи професійного навчання публічних службовців у 2018 – 2021 роках.

НАДС активно працює над створенням умов для розвитку конкурентного середовища, рівних можливостей для суб'єктів надання освітніх послуг незалежно від їх форми власності та забезпеченням ефективного використання коштів державного бюджету.

У 2021 році Агентство стало єдиним державним замовником на підготовку публічних службовців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на другому (магістерському) рівні вищої освіти.

В цілому ж, у 2018-2020 роках навчання магістрів за цією спеціальністю здійснювали 108 закладів освіти у всіх регіонах країни. Відповідні дипломи отримали майже 22 тисячі випускників. До речі, 50,8% від загальної кількості магістрів публічного управління і адміністрування було підготовлено НАДУ та її регіональними інститутами зображено на рис. 2.10.



Рис. 2.10. Підготовка магістрів за спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування у 2018-2020 рр.[27].

Що стосується підвищення кваліфікації кадрів, то за вказаний період за держзамовленням НАДС підвищили кваліфікацію майже 99 тисяч публічних службовців. Найбільший обсяг припадав на УШУ, де підвищили кваліфікацію майже 35 тисяч осіб за 17 напрямами.

За результати моніторингового дослідження професійного навчання державних службовців, використовуючи методологію SIGMA. Дослідження проведене у 2021 році..

У рамках моніторингу узагальнено інформацію про професійне навчання у 2020 році більше 137 тисяч державних службовців.

Моніторинг показав, що понад 67 тисяч державних службовців хоча б один раз пройшли підвищення кваліфікації, що становило 49 % від загальної кількості державних службовців всіх категорій.

А ось витрати державних органів на організацію професійного навчання в середньому становили 0,2 % пропорційно до розміру річного фонду оплати праці, що зображено на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Оганізація професійного навчання державних служюовців у 2020 році [27].

Цікавими були й наведені дані опитування публічних службовців щодо їх задоволеності рівнем організації професійного навчання. Учасниками цього опитування стали понад 26 тисяч державних службовців. І показовим є той факт, що більшість з них позитивно висловилися стосовно якості послуг з професійного навчання.

Більше половини респондентів, а це 53,5%, зазначили, що очікування від навчання за програмами підвищення кваліфікації виправдались повністю.

Така ж кількість підтвердила задоволеність змістом програм підвищення кваліфікації. Найвищим балом респондентами було оцінено зрозумілість інформації (67%), її доречність і актуальність (55%), а також стиль ведення занять (55%). 90% респондентів зазначили, що за результатами підвищення кваліфікації, вони повністю або частково поглибили свої знання та навички (Рис. 2.12.).



Рис. 2.12. Результати опитування державних службовців щодо задоволеності рівнем організації професійного навчання [27].

У 2022 році планувалося провести на загальнодержавному рівні незалежний моніторинг якості підвищення кваліфікації державних

службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та якості освітньої діяльності суб'єктів надання освітніх послуг.

Таким чином, за результатами дослідження професіоналізації державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напряму професійної підготовки в публічному управлінні зроблено наступні узагальнення:

професіоналізація персоналу державної служби являє собою системне соціальне явище та діяльнісний процес якісних та кількісних змін у професійній сфері державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування;

професіоналізація є інструментом державної кадрової політики і поєднує такі складові як розвиток професії, становлення державного службовця як фахівця та формування державних службовців як специфічної соціально-професійної групи;

позитивну роль у конструюванні системи професіоналізації державної служби України відіграє зарубіжний досвід, особливо країн Європейського Союзу.

Запровадження європейських стандартів державної служби, орієнтування підвищення якості надання публічних послуг населенню мають сприяти поліпшенню діяльності органів публічного управління, спонукати становлення професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби;

з метою розвитку професіоналізму службовців органів місцевого самоврядування доцільно: намагатися якісно вирішувати завдання відповідно до своїх службових обов'язків та повноважень, досягати результатів, які б відповідали вимогам суспільства; дотримуватися етичної поведінки; прагнути бути компетентним, здійснювати свою професійну діяльність ефективно та результативно; орієнтуватись на задовольняння запитів громадян; володіти основами самомотивації та мотивації; вміти застосовувати новітні технології та методи управління у своїй професійній

діяльності; прагнути отримати необхідний рівень професійних особистісних знань та вмінь; нести відповідальним за свої дії та вчинки; нести відповідальність за власне кар’єрне зростання та професійний розвиток; бути готовим до інновацій в професійній діяльності.

Система професіоналізації зосереджує увагу на особистому розвитку службовців.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МВСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

У світовій практиці в системі класифікації моделей і концепцій підготовки та перепідготовки державних службовців виокремлюють три ключові групи. За концепцією підготовки кваліфікованих кадрів на державній службі вирізняють три основні напрями навчання. Спеціалізоване – система навчальних планів і програм, за якими проводять спеціальну підготовку в межах розвитку конкретної системи державного управління, орієнтованої на інноваційний і технологічний розвиток цієї системи;

Багатопрофільне – передбачає всебічне навчання в межах різноманітних сценаріїв розвитку системи державного управління в майбутньому; Особистісне – спрямоване на розкриття сильних сторін державного службовця відповідно до його особистих природних якостей, навичок і вмінь.

«За системою навчання:

• відкриті (США, Великобританія): характерними рисами є мобільність і конкурентоспроможність персоналу; кадровий добір здійснюють на основі вільного доступу з урахуванням університетської дипломної роботи та незалежного конкурсу шляхом співбесід або екзамену (письмового, усного); оплата праці визначається загалом за результатами праці чиновника; досить суворий контроль з боку громадянського суспільства;

• закриті (Німеччина, Франція, Японія): характеризуються ієрархічною системою добору кадрів; елітарними рисами в системі професійної підготовки вищих керівних кадрів; високим соціальним статусом; оплата праці встановлюється залежно від посади та стажу державної служби. За історичною приналежністю визначають чотири моделі підготовки: англосаксонську, французьку, німецьку та північноамериканську. Кожна з

них вирізняється певними особливостями та характерними властивостями в рамках підготовки та перепідготовки державних службовців, що пояснюється особливостями системи державного управління та системи професійної й післяпрофесійної освіти цих країн» [18].

Для формування цілісного уявлення щодо системи підготовки державних службовців у практиці європейських країн розглянемо три основні підходи, елементи яких за певної адаптації можна застосувати в процесі реформування вітчизняної системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: англосаксонський, французький та східно"європейський. Англосаксонський підхід [37; 7].

«Фундатором англосаксонського підходу до підготовки кадрів для державної служби є Великобританія. Сьогодні англосаксонський підхід активно застосовується країнами Півночі Європи: Німеччиною, Данією, Нідерландами, Норвегією, Швецією. Особливістю цього підходу є правова домінанта в загальній системі підготовки державних службовців, базова юридична освіта. І хоча наразі ситуація змінилася, державні службовці, що отримали професійну освіту за методикою англосаксонського підходу, мають традиційно сильну підготовку в правовій сфері» [35].

У Великобританії міністерствами зайнятості та освіти і науки, що займаються питаннями безперервної професійної освіти, реалізовано ідею професійного саморозвитку фахівців, яка знайшла своє застосування в навчальних закладах підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки. Зміст навчального плану додаткової професійної освіти містить:

- виявлення індивідуальних особливостей державних службовців і побудову індивідуального освітнього плану для конкретного спеціаліста;
- підвищення базових професійних компетенцій державного службовця;
- розвиток вміння визначати й реалізовувати професійне самообмеження в словах, вчинках, професійній компетентності;

- раціональне розподілення свого часу, управління власними ресурсами, фіксацію своїх досягнень і невдач, визначення пріоритетних напрямів у професійній діяльності.

Для державних службовців (від міністрів до рядових чиновників на місцях) затверджено комплекс Professional Skills for Government, що визначає перелік ключових компетенцій державного службовця.

Цей комплекс представляє керівництво кадровими службами державних органів і дає можливість визначити вимоги до посади державного службовця, зокрема такі компетенції: фахову; ділову; морально-психологічну; соціальну; інтелектуальну.

Важливу роль у цій системі відіграє фахова компетентність, що дає змогу проводити дослідження під час роботи з інформацією, і навіть ефективну комунікацію та інформаційну безпеку. Кодекс цивільної служби Великобританії є основною цінністю чиновників усіх рівнів у Великій Британії.

Цей кодекс визначає цілісність, чесність, об’єктивність і неупередженість, що дає змогу ввести в модель компетенцій якісний і кількісний вимір. Варто відзначити, що єдиної централізованої системи підготовки кадрів для державної служби в англосаксонській моделі бракує, однак є безліч курсів, програм, семінарів з урахуванням індивідуального підходу до вибору освітньої програми. Важливим чинником успіху німецької освітньої системи й високої якості результатів є орієнтація на безперервність навчання управлінців.

Тож система підготовки кадрів для державної служби Німеччини, хоча традиційно й сформувалася в рамках англосаксонського підходу, проте давно завоювала власні сильні позиції на європейському освітньому просторі.

Державна служба в Німеччині відрізняється високою ефективністю, престижем і пошаною серед населення, внаслідок цього для адаптації державної служби до умов сучасного світу, що змінюється, обрано тактику «великого якісного стрибка за допомогою маленьких кроків». Серед таких

«кроків» можна зазначити децентралізацію державної служби, дивергенцію статусу держслужбовців, переорієнтацію державної служби на «клієнтні» відносини з громадянами [7].

Французька модель [18, 37].

Представниками французького підходу до формування кадрової політики та управління професійним розвитком державних службовців є Франція, Італія та Іспанія. Французька система підготовки державних службовців адаптована до централізованої держави.

Розглядаючи систему підготовки висококваліфікованих державних службовців у Франції, варто розрізняти поняття професійної підготовки (formation) та освіти (enseignement). Така модель кадрового забезпечення держслужби в країні характеризується тим, що співробітники мають набувати освіту через систему загальної та вищої освіти.

Професійна ж підготовка здійснюється у спеціальних навчальних закладах, в яких службовець одержує необхідні безпосередньо для служби знання й навички після отримання загальної освіти.

Розвиток системи додаткової професійної освіти відбувається на основі загальнонаціонального прогнозування потреби у кваліфікованих робітничих кадрах за кошт міністерства, що координує свою діяльність з Комітетом планування.

Перепідготовка здійснюється в державних навчальних закладах, що мають спеціальні виїзні центри. Державні службовці можуть вибирати будь-яку освітню програму в рамках плану корпоративного навчання або під час індивідуальних оплачуваних навчальних відпусток.

У Франції звичайною формою безперервної освіти для фахівців є навчання в установах (від декількох днів до 3–5 тижнів) з отриманням документа, що підтверджує кваліфікацію. Східноєвропейський підхід [18].

У межах цього підходу проаналізуємо досвід підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців у Польщі та Латвії. Знаходячись у тих самих часових рамках, ці країни продемонстрували ефективніший, ніж в

Україні, перехід від адміністративної системи підготовки державних службовців до ліберально-демократичної та можуть стати взірцем для активізації таких процесів у нашій державі.

Одним з яскравих прикладів необхідності зміни підходів у державному управлінні й підготовці державних службовців для України є досвід Польської Республіки.

«Специфіка державної служби Польщі в тому, що корпус державної служби має тільки ті посади, на які поширюється влада прем'єр-міністра. Ті, хто підпорядковується іншим конституційним органам влади, не входять до Корпусу державної служби. Міністри, державні секретарі, заступники секретарів і воєводств, губернатори та їхні заступники належать до політичної сфери й не включені до державної служби. Корпус державної служби поділено на дві категорії: державнослужбовці, що працюють за трудовим договором, та державні службовці, які працюють за призначенням.

Співробітники, які вперше вступили на державну службу, мають пройти підготовчу службу, термін якої не перевищує чотири місяці й завершується складанням іспиту» [18].

Ключовим елементом системи перепідготовки державних службовців у Польщі є тренінги, що плануються, адмініструються та контролюються главою державної служби та офісом Генеральних Директорів. Такі тренінги являють собою програму підготовки державних службовців за різними напрямами відповідно до займаних посад та їхньої компетенції.

Ця система має специфічний характер та орієнтована суто на надання конкретних необхідних знань для обраної групи державних службовців. Водночас у країні здійснюється підготовка державних службовців у рамках стаціонарної та дистанційної форм навчання у вищих навчальних закладах за освітнім ступенем «бакалавр» і «магістр».

У Польщі ключовим освітнім інститутом, що надає послуги у сфері підготовки державних службовців, є Національна школа публічного адміністрування. Ця інституція безпосередньо готує майбутніх кадрів на

державну та муніципальну службу, після закінчення якої випускники автоматично приймаються на державну службу.

Набір до школи здійснюється на відкритих і конкурентних засадах шляхом незалежного оцінювання знань і вмінь майбутніх державних службовців. Крім того, Національна школа публічного адміністрування проводить підготовчі курси та семінари відповідно до існуючих потреб державної служби.

Досить цікавою для нашої країни є система підготовки державних службовців у Латвії. Правовою базою їхньої системи є закон про державну службу й відповідні підзаконні акти, що затверджуються постановами кабінету міністрів [26].

Загальні принципи організації системи професійної підготовки держслужбовців розроблені згідно з основними підходами до системи посад державної служби. Вимогами для участі в конкурсі є необхідні професійні навички та компетенції, що визначені для кожної окремої посади, яку займає державний службовець, у каталозі робіт, який деталізується конкретною установою.

У Латвії немає спеціальної початкової підготовки державних службовців. Вимога вищої освіти для державного службовця гарантує, що тільки особа, яка має диплом про вищу освіту, може брати участь у конкурсі. Очікувана професійна спеціалізація для заявників визначається конкурсними вимогами та перевіряється шляхом участі в конкурсі [18].

У Латвії діє система паралельного навчання державних службовців у рамках безпосередньої роботи. Тож державні службовці в Латвії здебільшого навчаються в рамках заочної, вечірньої чи дистанційної форми навчання в університетах країни. Ця система навчання державних службовців є ключовою в Латвії.

Щодо системи підвищення кваліфікації державних службовців у країні, то ключовим закладом є Латиська школа публічного адміністрування. До того ж за чинним законодавством держслужбовці Латвії можуть підвищити

кваліфікацію за допомогою навчального центру муніципалітетів, що є інститутом практикуючих співробітників місцевих адміністрацій, які виконують функції викладачів і контролюють рівень засвоєння відповідних знань і вмінь.

«Підготовка державних службовців і працівників місцевого самоврядування здійснюється за системою державного та приватного навчання із залученням експертів як з державного сектору, так і незалежних з приватного сектору освіти. Водночас програми підготовки державних службовців розробляються та впроваджуються виключно в рамках компетенції державних органів. Зокрема навчальні програми розробляються та затверджуються до прийняття Державною канцелярією Латвії.

Підготовка та перепідготовка державних службовців у Латвії фінансується винятково з державного бюджету країни» [13].

За результатами дослідження можна зробити висновок, що існуюча система підготовки державних службовців в Україні має бути реформована в межах відкритої моделі, що забезпечує високий рівень застосування інформаційних технологій і дистанційної освіти, залучення приватного сектору до навчання державних службовців, випереджаючий характер навчання та безперервність освіти поряд з формуванням високого рівня відповідальності та роботи на результат.

До того ж необхідно розуміти, що в умовах реформування системи державної служби відповідно до європейських стандартів виникатимуть певні проблеми (рис. 3.1) (Додаток М).

Зазначені проблеми перешкоджають розвитку загальнонаціональної системи професійного навчання державних службовців, серед яких найзначущими є відсутність достатнього фінансування цих процесів, недостатній рівень мотивації посадових осіб у сфері підготовки та перепідготовки державних службовців, застаріла ментальність командно-адміністративного періоду.

Для проведення ефективного реформування системи підготовки та перепідготовки державних службовців в Україні варто визначити пріоритетні напрями у сфері модернізації системи, застосовуючи елементи східноєвропейського підходу та використовуючи досвід Польщі та Латвії (рис. 3.2.) (Додаток Н).

Запропоновані на рис. 3.2. додатку Н, пріоритетні напрями дають можливість впровадити в Україні всебічний, постійний, безперервний і випереджаючий процес навчання, підготовки та перепідготовки державних службовців шляхом розвитку інноваційних систем і технологій, що підвищить ефективність освітнього процесу для таких фахівців у межах країни.

Реалізація державної кадрової політики в Україні створює вимоги до формування «української моделі» підготовки та перепідготовки державних службовців. Українська модель знаходиться в динамічному розвитку та поступово впроваджує нові принципи й підходи щодо удосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів.

Проте для адаптації української політики підготовки кадрів до стандартів ЄС необхідно створити нові механізми та інструменти підготовки державних службовців, впровадити відповідні законодавчі та нормативно-правові акти.

Такі заходи сприятимуть переходу до прогресивнішої системи підготовки, яка значною мірою знизить тиск на сектор державного управління в системі адміністрування та державний бюджет в рамках фінансування сфери навчання та перепідготовки державних службовців.

Європейська концепція пропонує формування адміністративно-управлінської еліти, до якої належатимуть особи, що пройшли підготовку у сфері управління (державні менеджери).

Професійна підготовка й перепідготовка має здійснюватися в обов’язковому порядку, а терміни навчання залежатимуть від періоду підготовки або перепідготовки державного службовця.

Навчання державного службовця передбачає поєднання теоретичного та практичного, конкретно-професійного підходів, що має позитивний вплив на підготовку фахівців.

Одним із ключових напрямів реформування системи підготовки державних службовців в Україні є розробка механізму безперервного навчання державних службовців у рамках дистанційної форми, що дасть змогу підвищити рівень компетенції, а також позитивно вплине на інноваційну складову освітньої сфери.

Цікавою для нашої країни може бути реалізація концепції спеціалізованого навчання, що є сучасним і перспективним напрямом професійної підготовки державних службовців. Це дасть змогу усунути недоліки в законодавстві, організувати ефективний процес підготовки та перепідготовки державних службовців в умовах обмеженості фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на фінансування таких процесів.

ВИСНОВКИ

1. Україна ступила но новий етап еволюції майже у всіх сферах, у тому числі у державній службі. Як що влада хоче створити ідеальний механізм функціювання державної служби, то повинна потурбуватися о питаннях щодо розвитку державних службовців. Утворювання високопрофесійного кадрового складу публічної служби – ця ціль повинна стати передовою у нашій державі. Що б бути на одному рівні зі всіма іншими країнами світу.

2. Процес підготовки державних службовців слід розглядати як систему, що включає сукупність інституцій, програм та засобів, спрямованих на досягнення важливої мети – продукування фахівців, здатних ефективно виконувати державні та суспільні завдання в якісно нових умовах.

3. Обгрунтування сутності, концептуальних принципів застосування та розробка методологічних підходів до підвищення кваліфікації як окремої галузі системи освіти є надзвичайно актуальною проблемою, що зумовлюється принаймі двома причинами.

По-перше, право державних службовців на підвищення кваліфікації є базовим у системі державної служби, яке визначене Законом України "Про державну службу", обумовлено в Указі Президента України від 14 квітня 2000 р. № 599 "Про стратегію реформування державної служби в Україні" та інших нормативних документах.

Реалізація цього права передбачає активний розвиток освітніх послуг в Україні.

По-друге, вирішення даної проблеми значною мірою сприятиме ефективності управління та надання послуг державою громадянам, забезпечить реформування системи освіти в Україні, прискорить гармонізацію національного законодавства до міжнародних стандартів.

4. У 2020 р. у багатьох дослідників виникали сумніви щодо можливостей віддаленої роботи на державній службі.

Наразі розуміємо, що практика віддаленої роботи стала частиною організації роботи на державній службі, сприяла активному застосуванню засобів телекомунікаційного зв'язку, що стали невід'ємною складовою частиною щоденної роботи

5. За результатами дослідження професіоналізації державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напряму професійної підготовки в публічному управлінні зроблено наступні узагальнення:

професіоналізація персоналу державної служби являє собою системне соціальне явище та діяльнісний процес якісних та кількісних змін у професійній сфері державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування;

професіоналізація є інструментом державної кадрової політики і поєднує такі складові як розвиток професії, становлення державного службовця як фахівця та формування державних службовців як специфічної соціально-професійної групи;

позитивну роль у конструюванні системи професіоналізації державної служби України відіграє зарубіжний досвід, особливо країн Європейського Союзу.

Запровадження європейських стандартів державної служби, орієнтування підвищення якості надання публічних послуг населенню мають сприяти поліпшенню діяльності органів публічного управління, спонукати становлення професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби;

6. З метою розвитку професіоналізму службовців органів місцевого самоврядування доцільно: намагатися якісно вирішувати завдання відповідно до своїх службових обов’язків та повноважень, досягати результатів, які б відповідали вимогам суспільства; дотримуватися етичної поведінки; прагнути бути компетентним, здійснювати свою професійну діяльність ефективно та результативно; орієнтуватись на задовольняння запитів

громадян; володіти основами самомотивації та мотивації; вміти застосовувати новітні технології та методи управління у своїй професійній діяльності; прагнути отримати необхідний рівень професійних особистісних знань та вмінь; нести відповідальним за свої дії та вчинки; нести відповідальність за власне кар'єрне зростання та професійний розвиток; бути готовим до інновацій в професійній діяльності.

Система професіоналізації зосереджує увагу на особистому розвитку службовців.

7. Реалізація державної кадрової політики в Україні створює вимоги до формування «української моделі» підготовки та перепідготовки державних службовців. Українська модель знаходиться в динамічному розвитку та поступово впроваджує нові принципи й підходи щодо удосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів.

Проте для адаптації української політики підготовки кадрів до стандартів ЄС необхідно створити нові механізми та інструменти підготовки державних службовців, впровадити відповідні законодавчі та нормативно-правові акти.

Такі заходи сприятимуть переходу до прогресивнішої системи підготовки, яка значною мірою знизить тиск на сектор державного управління в системі адміністрування та державний бюджет в рамках фінансування сфери навчання та перепідготовки державних службовців.

Європейська концепція пропонує формування адміністративно-управлінської еліти, до якої належатимуть особи, що пройшли підготовку у сфері управління (державні менеджери).

Професійна підготовка й перепідготовка має здійснюватися в обов'язковому порядку, а терміни навчання залежатимуть від періоду підготовки або перепідготовки державного службовця.

Навчання державного службовця передбачає поєднання теоретичного та практичного, конкретно-професійного підходів, що має позитивний вплив на підготовку фахівців.

Одним із ключових напрямів реформування системи підготовки державних службовців в Україні є розробка механізму безперервного навчання державних службовців у рамках дистанційної форми, що дасть змогу підвищити рівень компетенції, а також позитивно вплине на інноваційну складову освітньої сфери.

Цікавою для нашої країни може бути реалізація концепції спеціалізованого навчання, що є сучасним і перспективним напрямом професійної підготовки державних службовців. Це дасть змогу усунути недоліки в законодавстві, організувати ефективний процес підготовки та перепідготовки державних службовців в умовах обмеженості фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на фінансування таких процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина, Н. О. (2021). Віддалена робота як нова модель організаційно-інституційного розвитку державної служби України. Public Administration and Regional Development, 1. 9-34
2. Балух Д.В. Управління державною службою в Україні: автореф. дис. канд. юр. наук.: 12.00.07 / Д.В. Балух. – Одеса, 2009. – 19 с.
3. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців / С. Білорусов // Вісник державної служби України. – 2005. – № 2. – С. 33.
4. Бураковська А.В. Нові освітні технології професійної підготовки державних службовців / А.В. Бураковська, О.Ф. Мельников, В.О. Шайдеров // Вісник УАДУ. – 2003. – № 1. – С. 74 – 80.
5. Верховна Рада України. (2015). Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text.
6. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади та організаційні механізми реформування державної служби в Україні : монографія / Н. Л. Гавкалова, Л. Й. Аведян, Л. Ю. Гордієнко, А. Г. Кабанець, С. В. Лукашев, В. В. Ушкальов, В. Ю. Жукарєв, Н. В. Коваль, К. С. Вацьковські, М. З. Масяк; ред.: Н.Л. Гавкалова. - Х. : Вид-во ХНЕУ, 2012. - 327 с. - Бібліогр.: с. 304-327.
7. Гребоножко Є. П. Досвід західного та східного інституту державного управління у формуванні моделі державної служби України (на прикладі Німеччини та Польщі). Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 9. С. 113-116.
8. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія / А. Б. Грищук. – Львів: 2018. – 232 с.

9. Гуменюк О. Г., Бриндіков Ю. Л.. Психологічний аналіз лідерства та його функцій в організаціях системи державного управління (теоретичний аспект). Університетські наукові записки 2016, № 60, С. 139–149. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2016_4_19
10. Гусак І. В. Кадрові процеси як чинник професіоналізації державних службовців в Україні // Наукові записки Інституту журналістики. – 2013. – Т. 50. – С. 53-58.
11. Державне управління у сфері освіти : конспект лекцій з дисциплін нормативної частини магістерської програми за спеціальністю «Державне управління у сфері освіти» / авт. кол. : Н. Г. Протасова, С. В. Крисюк, Т. О. Лукіна та ін. ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. - К. : НАДУ, 2012. - 60 с.
12. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. : НАДУ, 2011. Т. 1: Теорія державного управління. – 2011. – 748 с.
13. Законодавство Латвії. URL: http://www.pravo.lv/law_ru.html
14. Зінченко О. До питання професіоналізму в державній службі / О. Зінченко // Вісник державної служби. – 2006. – № 1. – С. 18.
15. Іванова І.В. Професіоналізація менеджменту: Монографія/ І.В. Іванова. – К.: Нац. торг.-екон. Ун-т, 2006. – 695 с.
16. Кійко Л. Професіоналізація державних службовців: теоретичний аспект // Л. Кійко // [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2010_23/fail/Kiyko.pdf
17. Колісніченко Н.М. Особливості професіоналізації державних службовців: етапи, стадії, підходи / Н.М. Колісніченко, Г.Г. Стойкова // Теоретичні та прикладні питання державотворення : зб. наук. пр. ОРІДУ. – О. : ОРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 4 // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R_3/09knmesp.pdf

18. Корнута Л. Європейський досвід підготовки державних службовців для України. Visegrad Journal on Human Rights. 2016. № 2. С. 81-86.
19. Лутчин Т. М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.center.gov.ua.
20. Майборода В.К. Наукові засади підвищення кваліфікації державних службовців в Україні // Вісник УАДУ. — 1997. — № 2. — С. 121—127.
21. Мельников О.Ф. Кар'єра в системах державної служби різних країн / О.Ф. Мельников // Державне будівництво [електронне видання ХарРІ НАДУ]. – 2008. – № 2. – Режим доступу до журн.: http://www.kbuapa.kharkov.ua.,
22. Мельников О.Ф. Парадигми фахової підготовки державних службовців: [монографія] / О.Ф. Мельников. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2007. – 424 с.
23. Мельников О.Ф. Теорія та методологія фахової підготовки державних службовців: дис. ... доктора наук з держ. упр. : 25.00.03 / О.Ф. Мельников; Харків. регіон. ін-т держ. упр. НАДУ при Президентові України. –Х., 2009. – 495 с.
24. Методологія державного управління: словник-довідник / За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князєва, В.Д. Бакуменка. — К.: Вид-во НАДУ, 2004. — 94 с.
25. Навчальний процес у закладах системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проблеми / Збірник наукових та науково-методичних праць. Випуск 2. — К.: Вид — во НАДУ, 2005. — С. 135
26. Національна школа публічного адміністрування. Польща: KSAP, 1991-2019. URL: http://ksap.gov.pl/ksap/
27. Національне агентство України з питань державної служби. (2023). Офіційний вебсайт. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-skladderzhavnih-sluzhbovciv

28. Національне агентство України з питань державної служби. (2022). Результати опитування "Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану". URL: https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/rezultati-opituvannya-organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovcivta-oplata-praci-v-umovah-voyennogo-stanu
29. Нинюк І. Державна служба як професія у системі державного управління / І. Нинюк // Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика: матер. щоріч. наук.- практ. конф. (23.01.2003 р.): в 2 ч. / За заг. ред. А. Чемериса. — Львів: ЛРІДУ УАДУ, 2003. – Ч. 1. – С. 89-92.
30. Почтовюк А.Б.Формування системи підготовки кадрів державних службовців: регіональний аспект: Автореф. дис... канд. наук з держ. управління: 15.00.04 / А.Б. Почтовюк ; Укр. акад. держ. упр. при Президентові України. — К., 2002. — 20 с.
31. Про державну службу. Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-УШ // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19.
32. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій". Постанова Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1997 р. № 167 // Вісник ДСУ. — 1997. — № 1. — С. 40—51.
33. Серьогін С. М. Проблеми становлення системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців // Проблеми теорії і практики державного управління і місцевого самоврядування. – К. : Вид-во УАДУ, 1996. – С. 35–39.
34. Серьогін С. Формування якостей керівника у державному управлінні / С. Серьогін, Н. Гончарук // Вісник НАДУ. – 2003. – № 3. – С. 137-147.

35. Хім М. К., Білик О. І. Публічне управління професійним розвитком державних службовців в країнах ЄС. Державне управління: удосконалення та розвиток. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1152
36. Чемерис А. Підвищення кваліфікації управлінцев : досвід та проблеми /А.Чемерис, А.Ліпенцев // Вісн. державної служби України. – 1997. – № 1. – С. 72–79.
37. Шевченко А. В. Основні характеристики моделей та систем державного управління європейських країн – членів ЄС. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2017. № 2. С. 186-191.

ДОДАТКИ