

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»
Навчально-науковий інститут економіки
Факультет менеджменту

Кафедра прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студента Дворецького Олександра Олександровича

академічної групи 281-20з-1 ФМ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Управління професійним розвитком публічних службовців»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи				
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:				
-----------------	--	--	--	--

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри
прикладної економіки, підприємництва
та публічного управління
(повна назва)
О.Г. Вагонова
(підпис) (прізвище, ініціали)
« _____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

Студенту Дворецькому О.О. академічної групи 281-20з-1 ФМ
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
за освітньою програмою 281 Публічне управління та адміністрування
на тему «Управління професійним розвитком публічних службовців»
затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» № 475-с від 27.05.2024 р.

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Дослідження теоретичних засад професійного розвитку публічних службовців. Інституційне забезпечення управління професійним розвитком публічних службовців в Україні.	13.05.24 – 10.06.24
Аналітичний	Аналіз особливостей управління професійним розвитком публічних службовців в контексті зарубіжного і вітчизняного досвіду.	11.06.24 – 24.06.24
Прикладний	Планування професійного розвитку публічних службовців. Рекомендації щодо управління професійним розвитком публічних службовців.	24.06.24 – 02.07.24

Завдання видано _____ Сергієнко Е.О.
(підпис керівника) (прізвище, ініціали)
Дата видачі 25 травня 2024 р.
Дата подання до екзаменаційної комісії 03 липня 2024 р.
Прийнято до виконання _____ Дворецький О.О.
(підпис студента) (прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

ПУБЛІЧНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ, ПУБЛІЧНА СЛУЖБА, ОРГАНИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК, КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД.

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи бакалавра на тему «Управління професійним розвитком публічних службовців».

56 стор., 1 рис., 50 джерел, додатки

Об'єкт дослідження – система професійного розвитку публічних службовців.

Предмет дослідження – процеси управління професійним розвитком публічних службовців.

Метою дослідження є вивчення теоретичних засад професійного розвитку публічних службовців та розробка практичних рекомендацій щодо управління професійним розвитком публічних службовців.

Методи дослідження – метод наукового узагальнення та систематизації; метод виокремлення, групування, деталізації та порівняння; аналітичний метод; логіко-структурний метод.

Отримані результати. У першому розділі досліджено поняття професійного розвитку публічних службовців та її значимість для розвитку інституту публічної служби.

У другому розділі проаналізовано особливості управління професійним розвитком публічних службовців в контексті іноземного та вітчизняного досвіду.

Третій розділ присвячено розробці пропозицій щодо управління професійним розвитком публічних службовців.

Сфера практичного застосування результатів роботи – результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності органів публічного управління з питань роботи з персоналом.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	8
1.1. Понятійно-категоріальний апарат професійного розвитку публічних службовців.....	8
1.2. Інституційне забезпечення управління професійним розвитком публічних службовців в Україні	18
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	26
2.1. Зарубіжний досвід забезпечення професійного розвитку публічних службовців.....	26
2.2. Національна специфіка професійного розвитку публічних службовців.....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	48
3.1. Планування професійного розвитку публічних службовців.....	48
3.3. Цифрові компетентності та їх роль у професійному розвитку публічних службовців	58
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку суспільства у багатьох країнах світу відбуваються соціальні, економічні, політичні та інші зміни державного рівня. Україна на сьогодні знаходиться у стадії світової та європейської інтеграції, тож в тій чи іншій мірі змін зазнають усі сфери суспільного життя українців. Соціальні перетворення в системі публічного управління України, що проводяться діючою владою, спрямовані на пошук можливих перспектив розвитку українського суспільства та визначення нових методів і форм досягнення ефективності роботи публічної служби та орієнтовані на європейські стандарти. В таких умовах постає необхідність забезпечення органів державної влади компетентним та ініціативним персоналом, здатним до професійного виконання своїх службових обов'язків та адаптації до суспільних змін. Від потужного, фахово-компетентного кадрового потенціалу держави залежать ефективне функціонування суспільства та його розвиток. Таким чином, важливим процесом у становленні ефективної державної служби виступає її професіоналізація.

Нині назріла необхідність у теоретичному осмисленні та емпіричному дослідженні проблем підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні, аналізі шляхів їх вирішення з урахуванням напрацювань провідних вітчизняних науковців і практиків та досвіду країн із найбільш успішними інститутами державної служби, що сприятиме системному та комплексному підходу до запровадження сучасної моделі його розвитку.

Актуальність теми зумовлюється тим, що суспільні відносини, технології і навколишнє середовище загалом існують та здійснюють свою діяльність в постійному розвитку. В даних умовах тільки фахівець, може грамотно й оперативно реагувати на зміни, що відбуваються, враховувати нові методи та технології власної професійної діяльності, може якісно й повноцінно здійснювати свої професійні обов'язки та вважатися професіоналом своєї справи. Саме тому розгляд проблем, які з'являються у

процесі професійного розвитку та самоствердження публічних службовців, є важливою умовою підвищення ефективності їх діяльності. Актуальність вирішення зазначеної проблеми формує мету та завдання роботи, тема якої «Управління професійним розвитком публічних службовців».

Окремі аспекти досліджуваної проблеми знаходять відображення у працях багатьох українських учених, зокрема, В. Бакуменка, В. Бульби, К. Ващенко, А. Гука, Н. Гончарук, В.Дзюндзюка, Д. Карамішева, В. Князева, В. Корженка, О. Крутій, Н.Липовська В. Мартиненка, П. Надолішнього, О. Поступної, Л.Прудіус Д. Олійника, О. Радченка, А. Рачинського, І. Розпутенка, В. Солових, С. Серьогіна, В. Толкованова, В. Чмиги, Ю. Шарова, С. Хаджирадевої та ін. При цьому, виокремлення актуальних проблем у системі професійного розвитку публічних службовців та пошук шляхів її удосконалення є вкрай актуальними.

Метою дослідження вивчення теоретичних засад професійного розвитку публічних службовців та розробка практичних рекомендацій щодо управління професійним розвитком публічних службовців.

Для досягнення мети були визначені такі завдання дослідження:

1. Здійснити аналіз понятійно-категоріального апарату професійного розвитку публічних службовців.
2. Розглянути інституційне забезпечення управління професійним розвитком публічних службовців в Україні.
3. Проаналізувати особливості управління професійним розвитком публічних службовців в контексті іноземного та вітчизняного досвіду.
4. Охарактеризувати планування професійного розвитку публічних службовців.
5. Запропонувати напрями управління професійним розвитком публічних службовців.

Об'єкт дослідження – система професійного розвитку публічних службовців.

Предмет дослідження – процеси управління професійним розвитком публічних службовців.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використано загальнонаукові теоретичні методи наукового дослідження (діалектичний, логіко-семантичний, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія тощо). За допомогою методу аналізу проаналізовано сучасний стан особливості професійного розвитку публічних службовців. Для оцінки ефективності зарубіжного досвіду забезпечення професійного розвитку публічних службовців застосовувався порівняльний метод.

Науково-теоретичною базою роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні матеріали міжнародних організацій, дані статистичних щорічників Державної служби статистики України, інформаційно-аналітичних бюлетенів і оглядів, наукові статті у фахових виданнях, відкриті інформаційні ресурси всесвітньої мережі Інтернет, інша довідкова література.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю використання в практичній діяльності органів публічного управління з питань роботи з персоналом.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, основних висновків, списку використаних джерел (50). Текстова частина викладена на 56 сторінці, проілюстрована на 1 рис.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Понятійно-категоріальний апарат поняття «професійний розвиток»

Проходження державної служби – це досить тривалий процес, який складається для особи з кількох послідовних етапів, метою яких є формування високопрофесійних фахівців, які на обійманій посаді максимізують ефективність публічного управління. Послідовність етапів проходження державної служби передбачає еволюційність та поступовість розвитку професійних якостей конкретного службовця, підвищення рівня його правової свідомості та управлінської культури. Але досягнення високого рівня ефекту від виконання такою особою своїх службових повноважень можливе лише тоді, коли процес проходження ним служби, становлення його професійного рівня є керованим або організованим у такий спосіб, який дає змогу звести до мінімуму стороннє імперативне втручання з боку органів уповноважених на регулювання процесу проходження державної служби. Розвиток сукупності якостей особи, яка обіймає відповідну посаду та виконує функції з публічного управління, варто вважати процесом професійного розвитку [1].

Роль людини, її потенціалу як ніколи стала вагомою для розвитку економічної системи, особливо це питання актуальне під час економічних кризи, наприклад 2008 р. або сьогодні, в умовах військової агресії, які були зумовлені не історичними чинниками чи об'єктивною реальністю, а суб'єктивним фактором – особистими властивостями людей й їх управлінськими компетентностями. Крах Lehman Brothers засвідчив, що криза через людський фактор спричинила втрату \$600 млрд. – сума більша за ВВП багатьох країн. Відповідно до досліджень Світового Банку, економічні досягнення країн завдячують не стільки природному капіталу, частка якого

складає 20 %, та не фізичному капіталу, на який припадає 16 %, а саме людському капіталу, який становить 60 % у загальному економічному розвитку [2]. Тому особистісний розвиток, розвиток професійного потенціалу особистості є основою конкурентоспроможності держави.

Вимогою часу стає підготовка фахівців нової якості – здатних творчо мислити, швидко орієнтуватися в сучасному насиченому інформаційному просторі, приймати нестандартні рішення, вчитися і розвиватися протягом усього життя. Поряд з поняттям «розвиток» досить часто використовується поняття «становлення», а й інколи вони ототожнюються. Проте це не є вірним, оскільки, згідно з визначеннями, поданими в Академічному тлумачному словнику української мови поняття «становлення» тлумачиться у більш широкому полі на відміну від поняття «розвиток». Наведемо визначення, подані у словнику: «розвиток» – процес, в результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого. «Становлення» – процес діалектичного переходу від одного ступеня розвитку до іншого як момент взаємоперетворення протилежних і разом з тим взаємопов'язаних моментів розвитку – виникнення й зникнення; процес виникнення, утворення чого-небудь у сукупності характерних ознак і форм; формування когось, чогось у процесі розвитку [3]. Отже, процес становлення є результатом декількох етапів розвитку.

Економічні зрушення в суспільстві, інформатизація всіх сфер життя, глобалізація та значний технічний прогрес потребують від сучасної людини перебудови «стосунків зі світом», підвищення темпу і якості життя, уміння швидко сприймати та аналізувати інформацію. У зв'язку з цим важливим завданням актуалізується використання людиною всіх наявних у неї ресурсів та їх всебічний розвиток. З погляду ефективного функціонування суспільства у межах забезпечення економічного зростання ідея розвитку професійного потенціалу людини, її можливостей, відображає останні тенденції у визначенні необхідних умов забезпечення сталого розвитку країни. Сучасні

підходи до вивчення питання розвитку професійного потенціалу свідчать про необхідність цілісності та довгої тривалості цього процесу.

Важливість розвитку професійного розвитку особистості усвідомлюється та підтримується міжнародною спільнотою. Зокрема, держави-члени ООН затвердили Декларацію тисячоліття, в якій сформульовані мета і принципи в галузі розвитку, та щорічно на засіданнях ООН проголошуються «Доповіді про розвиток людини». Для забезпечення стабільності розвитку держави необхідною передумовою стає розвиток професійного потенціалу, який переростає у людський капітал. Ті сфери, де є розуміння необхідності забезпечення безперервного навчання, мають найбільш кваліфікований персонал і, як наслідок, є успішними у своїй діяльності [5].

Розвиток професійного потенціалу особистості, є визначальним для подальшої долі економічної, політичної, соціальної, духовної сфер життя України й створення умов для її переходу до інноваційної моделі функціонування системи публічного управління.

Таким чином, розвиток професійного потенціалу особистості є одним із чинників забезпечення конкурентоспроможності держави та ґрунтується на самореалізації особистості. Оскільки поняття «самореалізація» є основоположним для визначення сутності процесу розвитку професійного потенціалу особистості, доречно більш детально розглянути його. У словнику термінів це поняття визначається як певна властивість індивіда, яка відповідає за бажання людини досягнути вершини як особистісного, так і професійного розвитку, самовдосконалитися, а також як характерна ознака існування особи чи системи, що відповідає за розвиток [9].

У психології професійного розвитку поняття «професіоналізм» розуміється як «...інтегральна якість (новоутворення) суб'єкта праці, яка характеризує продуктивне виконання професійних завдань, обумовлена творчою самодіяльністю і високим рівнем професійної самоактуалізації», а «професіоналізація» – «формоутворення» суб'єкта, яке адекватне змісту і

вимогам професійної діяльності», а в психології праці – це не тільки вищий рівень знань, умінь і результатів людини в цій галузі діяльності, але й певна система організації свідомості і психіки людини.

Центральною категорією, яка відображає професіоналізацію особистості фахівця, тобто розкриває цілі, зміст й основні етапи взаємодії особистості та професії, поступове набуття особистістю фахового досвіду, вдосконалення фахових теоретичних знань, практичних навичок і вмінь, професійно важливих якостей є професійний розвиток: «...зміни психіки в процесі освоєння і виконання професійно-освітньої, трудової та професійної діяльності». Початок професійного розвитку пов'язується з моментом «...прийняття людиною професії та включення в процес її освоєння» [8].

Аналізуючи теоретичні та емпіричні дослідження Є. Павлюк виділив дві ідеї, що є основою розробки концепцій професійного розвитку. Перша концепція ґрунтується на уявленні про професійний розвиток як процес проходження людиною в одній професії певних етапів, на кожному з яких відбувається формування різних психічних новоутворень, що готують суб'єкта для переходу на більш високий ступінь розвитку. Основою другої концепції є ідея вивчення змін, що відбуваються в психологічній структурі суб'єкта праці в процесі професіоналізації. У своєму дослідженні він розглядав професійний розвиток майбутніх тренерів викладачів з позиції діяльнісного підходу і дійшов висновку, що професійний розвиток відбувається в процесі успішного оволодіння професійною діяльністю, значущою для особистості [10].

Професійний розвиток – це особистісні зміни, що відбуваються в процесі освоєння і виконання професійно-освітньої, трудової та професійної діяльності. Професійний розвиток людини відбувається при її взаємодії зі світом професій [9].

Професійний розвиток – це цілеспрямований, багатофакторний і багатомірний процес, що призводить до стійких та якісних змін [24].

Професійний розвиток – це процес, у результаті якого фахівцю вдається не тільки зберегти, а й поліпшити якість своїх професійних навичок та вмінь. У сучасному світі, що швидко розвивається, неможливо стати професіоналом одразу і в один момент. Щоб залишатися затребуваним, конкурентним і високооплачуваним фахівцем на ринку праці, потрібен постійний професійний розвиток. І стосується це всіх сфер діяльності.

Вчені характеризують професійний розвиток таким чином:

- як мета, смисл і цінність його професійної культури як особистості та як конкретного фахівця;
- це складний, суперечливий і багатогранний процес, який складається з особистісного, професійного та фахового розвитку, детермінований, як правило, соціальними, професійно-технологічними, віковими, особистісними, провідними індивідуально-психічними, професійно важливими та фаховими якостями та рисами, має відкритий, нерівномірний і гетерохронний характер;
- це результат постійного пошуку відповіді щодо сутності суперечностей (зовнішні та внутрішньо особистісні), які постійно виникають у професійній діяльності, та намагання фахівця їх вирішити або зняти;
- це необхідна умова успішної професійної діяльності фахівця;
- необхідна умова особистісної та професійної самоактуалізації фахівця в професійній і фаховій діяльності.

Глосарії європейської освіти та професійного навчання визначають професійний розвиток як сукупність процесів, дій, рішень, які спрямовані на покращення професійної діяльності. Але таке визначення демонструє, що процес професійного розвитку не має суб'єктного орієнтуру, тобто невідомо хто саме керує, організовує цей процес, чи службовець самостійно має його здійснювати [1].

У цьому контексті слушним є підхід в якому під професійним розвитком розуміє систему організаційних, економічних, соціальних заходів, які розробляються і застосовуються відповідним суб'єктом управління в системі проходження публічної служби. Традиційно таким суб'єктом

виступає служба управління персоналом. А заходи включають добір, навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри та атестацію кадрів і формування кадрового резерву. За своїм змістом таке визначення ототожнює складові елементи професійного розвитку службовців з елементами системи самої публічної служби, що, на нашу думку, є слушним та відповідає сучасним потребам ефективного державного управління [32].

Професійний розвиток особистості в межах організації виражається економічною категорією «професійний розвиток персоналу», внаслідок чого професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей [15].

У сучасній літературі професійний розвиток розглядається як основний результат навчання, який визначають, як:

- системно-організований процес безперервного професійного навчання персоналу для підготовки його до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення структури персоналу;
- забезпечення і організацію процесу навчання для досягнення поставлених організацією цілей;
- удосконалення навичок та вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетенції, схильності до навчання і ентузіазму співробітників на всіх рівнях.

У Законі «Про професійний розвиток працівників» зазначено, що метою державної політики у сфері професійного розвитку працівників є підвищення їх конкурентоспроможності відповідно до суспільних потреб

шляхом сприяння роботодавцю в ефективному використанні праці та забезпеченні досягнення належного професійного рівня працівниками [46].

Увага в цьому документі приділяється здебільшого професійному розвитку працівників робітничих професій і наголошується про те, що він здійснюється у формах формального або неформального навчання. У законі зазначено, що формальне професійне навчання працівників робітничим професіям включає первинну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації робітників і може здійснюватися безпосередньо у роботодавця або організовуватися на договірних умовах у професійно-технічних навчальних закладах, на підприємствах, в установах, організаціях, а працівників, які за класифікацією професій належать до категорій керівників, професіоналів і фахівців, – перепідготовку, стажування, спеціалізацію та підвищення кваліфікації і може організовуватися на договірних умовах у вищих навчальних закладах. Неформальне професійне навчання працівників здійснюється за їх згодою безпосередньо у роботодавця згідно з рішенням роботодавця за рахунок його коштів з урахуванням потреб власної господарської чи іншої діяльності [13].

Є певні невідповідності при визначенні основних термінів, наприклад, у назві закону є вислів «професійний розвиток працівників», а в переліку термінів зазначається наступне визначення: «професійне навчання працівників», хоча зміст закладений у цьому понятті відображено відповідно до поняття «розвиток». Тобто, «професійне навчання працівників» – це процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва» [49, с. 13].

Узагальнюючи погляди вітчизняних науковців щодо визначення професійного розвитку працівників, зазначимо, що його визначають як

процес, що сприяє позитивним або негативним змінам особистості у процесі професійної діяльності. Звернемося до зарубіжних досліджень, в яких порушено питання професійного розвитку працівників.

Дослідниця з Індії Anurama Gupta, зазначає, що професійний розвиток – це розвиток людини в її професійній ролі. Він включає в себе забезпечення постійного навчання та розвиток здатності для розширення сфери професійних здібностей працівників стосовно їхньої ролі та обов'язків. Здібності вона визначає, як поєднання характерних рис, якостей, навичок, знань та розуміння етичних принципів, що ґрунтуються на професійній практиці працівників, які дозволяють особі відповідати високим стандартам в певному контексті та ролі.

Вчені Cochran-Smith M., Lytle S. професійний розвиток розглядають як довготривалий процес, що включає в себе систематичне надання можливостей та досвіду для зростання та розвитку в професії.

Аналіз наукових джерел дав змогу нам вибудувати таку послідовність складників професійного розвитку (рис. 1.1):

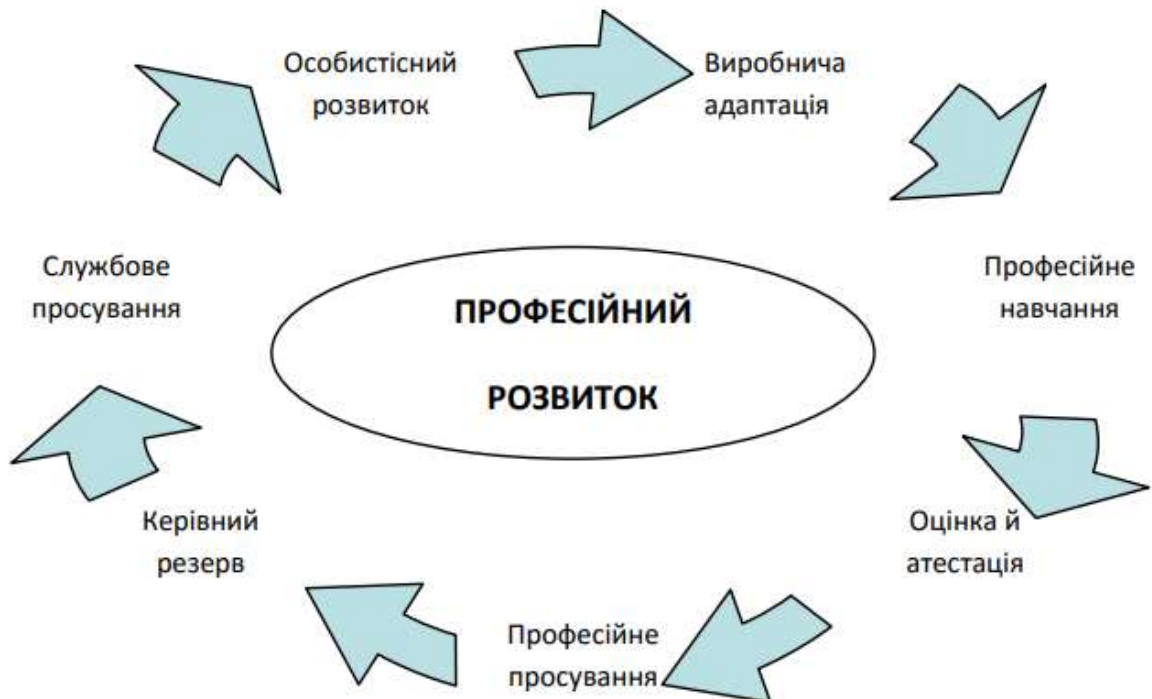


Рис. 1.1. Складники професійного розвитку

Спробу проаналізувати трактування терміну «професійний розвиток» зробила С. Бабушко. Дослідниця зауважує, що поняття «професійний розвиток» фахівця не є тотожним «розвитку персоналу» оскільки акцентується розвиток особи у професійному та особистісному плані в контексті розвитку всієї організації, натомість у менеджменті персоналу фокус зроблено на розвиток організації в цілому, а розвиток працівника розглядається як його складова.

Виходячи цього, констатуємо, що професійний розвиток зі своїми складовими: виробнича адаптація, професійне навчання, яке охоплює підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, оцінювання й атестація, планування трудової кар'єри, професійно-кваліфікаційне просування, формування резерву керівників, службово-професійне просування і супроводжуючий їх особистісний розвиток може здійснюватися в певній послідовності, неперервності та взаємодії всіх елементів.

Професійний розвиток публічних службовців – багатогранне та складне поняття, яке охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних та економічних проблем.

Томас Н. Гараван розглядає професійний розвиток публічних службовців як цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації персоналу організації відповідно до завдань розвитку самої організації та потенціалу її співробітників.

Зокрема поняття професійного розвитку публічних службовців ширше розглядає А. Кібанов. Науковець визначає професійний розвиток публічних службовців як сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання співробітників організації, їх перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом [33].

Орієнтованим на систему державної влади є визначення професійного розвитку Н.А. Жиденко: «Професійний розвиток персоналу органів державної влади – це системно організований процес безперервного професійного навчання персоналу для підготовки його до виконання нових адміністративних функцій, професійно-кваліфікаційного просування та вдосконалення соціальної структури персоналу».

І. В. Поліщук ув'язує професійний розвиток із процесом управління публічною службою, стверджуючи, що професійний розвиток – це процес розкриття та реалізації професійного потенціалу особи, яка отримує новий статус – статус державного службовця .

Остання думка є досить слушною, враховуючи, що процес розвитку – це сам по собі поступальний, але повсякчасний процес, а тому цілком логічним є твердження, що навіть коли система публічної служби та відповідні служби не чинять управлінський вплив на публічних службовців, останні все одно проходять тривалий процес еволюції та самовдосконалення. Власне самовдосконалення і можна розуміти як втілення процесу професійного розвитку в загальному виді.

Проведений аналіз літературних джерел дозволяє стверджувати, що єдиного визначення поняття професійного розвитку персоналу немає, вчені по-різному підходять до його трактування залежно від мети та завдань їхнього дослідження. Автори аналізують це поняття переважно з позицій категоріального апарату економіки, менеджменту, управління персоналом.

1.2. Інституційне забезпечення управління професійним розвитком публічних службовців в Україні

Управління людськими ресурсами у публічному управлінні та професійний розвиток публічних службовців є тісно пов'язаними компонентами, що взаємодоповнюють один одного для забезпечення ефективної роботи органів державної влади та підвищення якості надання публічних послуг.

Управління професійним розвитком публічних службовців набуває все більшої актуальності в Україні з наступних причин:

1. Зростання складності завдань, які стоять перед публічною службою: Зростання складності завдань, які стоять перед публічною службою, вимагає від публічних службовців постійного оновлення знань, навичок та компетенцій. Управління професійним розвитком публічних службовців допомагає публічним службовцям йти в ногу з часом та відповідати вимогам сучасного суспільства.

2. Необхідність підвищення якості публічних послуг: Громадяни України мають право на якісні публічні послуги. Управління професійним розвитком публічних службовців допомагає публічним службовцям надавати послуги на високому рівні, що сприяє підвищенню довіри до влади та покращенню життя людей.

3. Зміна ролі публічного службовця: У сучасному світі публічний службовець вже не просто виконавець розпоряджень, а й стратег, менеджер, консультант. Управління професійним розвитком публічних службовців допомагає публічним службовцям розвивати необхідні для цього навички та компетенції.

Управління професійним розвитком публічних службовців - це система заходів, спрямованих на постійне вдосконалення знань, навичок та компетенцій публічних службовців, необхідних для ефективного виконання ними своїх службових обов'язків.

Метою управління професійним розвитком публічних службовців є підвищення рівня кваліфікації публічних службовців, що дозволяє їм краще виконувати свою роботу і надавати більш якісні послуги громадянам.

Виходячи з цього, розробка, прийняття та реалізація рішень у державному управлінні є «...концентрованим вираженням самої сутності управління» [16], бо саме публічний управлінець дбає (принаймні, має дбати) про те, як найбільш раціонально використати публічну інфраструктуру для здійснення публічних благ та задоволення суспільного інтересу тому важливим є формування його інтегрованої і базових професійних компетенцій. Тому серед науковців та практиків державного управління саме компетентнісний підхід до управління кадровим потенціалом органів влади.

Якщо ж говорити про структуру професійного розвитку, то вона традиційно уявляється лише як поєднання різних форм та моделей підготовки й підвищення кваліфікації, в тому числі й самонавчання, але такий підхід нами не підтримується, оскільки, на нашу думку, розвиток передбачає не лише набуття та реалізацію знань і навичок, але й обов'язкову наявність елементів організаційного характеру.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» професійний розвиток – безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [44]. Таке саме визначення міститься в Розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання публічних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 1 грудня 2017 р. № 974-р. [48], а також у Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання публічних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 6 лютого 2019 р. № 106 [45]. Але якщо проаналізувати два

останніх нормативно-правових акти, то можна побачити, що вся комплексність професійного розвитку зводиться до організації навчання публічних службовців та підвищення ними кваліфікації, що не може вважатися комплексним та, головне, цілісним процесом «професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей».

Насправді такий самий підхід – який під розумінням професійного розвитку охоплює лише систему навчання – ми знаходимо і в Законі України «Про професійний розвиток працівників». Щоправда, цей нормативно-правовий акт не містить самої дефініції «професійний розвиток» [46]. Однак ми обстоюємо ту точку зору, що професійний розвиток не може обмежуватися лише процесом навчання, оскільки це стосується лише формування компетентностей, а сам по собі розвиток як багатовимірне явище передбачає їх застосування, коригування, набуття навичок та досвіду, актож індивідуальний підхід до підвищення особистісних якостей та рис, у тому числі правової культури та правової свідомості.

У період повоєнної відбудови систему державного управління України очікує період кардинальних реформ, успіх реалізації яких, у першу чергу, критично залежатиме від можливості «створення спроможної, стійкої, професійної та незалежної вітчизняної державної служби, сучасних процедур для ухвалення й виконання ефективних рішень, іміджу державної служби як конкурентного роботодавця, привабливого для мотивованих і компетентних фахівців...[25]». І це є логічним, адже нові вимоги до державного управління висувають відповідні вимоги до державної служби та її головного ресурсу – публічних службовців, здатних надавати якісні послуги та працювати на досягнення результатів в інтересах суспільства, застосовувати європейські стандарти державного управління та виробляти державну політику в умовах змін. З огляду на викладене, особливої науково-практичної значущості набуває обґрунтування інноваційних механізмів управління людськими ресурсами на державній службі.

Інституційне забезпечення системи управління людськими ресурсами на державній службі представлено на різних рівнях управлінської вертикалі, а саме до нього входять:

1. Верховна Рада України та Президент України. Згідно положень Розділу IV ст. 85 Конституції України за ВРУ закріплюються окремі повноваження, згідно з якими до її відання належить низка питань, пов'язаних з певними аспектами кадрового забезпечення на державній службі.

Серед них найбільш важливими є такі: прийняття відповідних законів, які стосуються кадрового забезпечення державної служби; діяльність, пов'язана з призначенням на посади та звільненням з посад осіб, на яких не поширюється дія чинного Закону України «Про державну службу», проте, які є основними реалізаторами державної політики. До повноважень Президента України у сфері управління людськими ресурсами на державній службі, як зазначено у Конституції України, також належать питання, пов'язані з рядом аспектів кадрового забезпечення.

2. Кабінет Міністрів України. КМУ очолює систему управління державною службою і безпосередньо впливає на процес управління людськими ресурсами в державних органах. У свою чергу регулятивна, установча/організаційна та кадрова функції КМУ, окрім Закону України «Про державну службу», визначені Конституцією України, законами України «Про Кабінет Міністрів України», «Про центральні органи виконавчої влади» та іншими законодавчими актами. Разом із цим, в контексті здійснення установчої/організаційної функції КМУ утворює Комісію з питань вищого корпусу державної служби та затверджує її склад згідно розпорядження КСУ від 28.10.2019 року № 1006-р «Про утворення Комісії з питань вищого корпусу державної служби та затвердження її персонального складу» та ін.

Як спеціальну функцію КМУ, що характерна виключно цій інституції в системі управління державною службою загалом та управління людськими ресурсами на державній службі в т.ч., доцільно розглядати повноваження

Уряду щодо проведення єдиної державної політики у сфері державної служби.

3. Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби – Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), діяльність якого спрямовується й координується КМУ. На сьогодні у відповідності до ст. 13 Закону України «Про державну службу» [45] саме НАДС є головним ЦОВВ в нашій державі, що забезпечує формування й реалізує державну політику у сфері державної служби.

Місія НАДС – розвиток професійної, ефективної, стабільної, політично неупередженої державної служби, що відповідає принципам належного врядування та стандартам і кращим практикам держав-членів ЄС.

Головні завдання НАДС:

- формування та реалізація державної політики у сфері державної служби;
- функціональне управління державною службою в державних органах;
- консультативне та методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування.

У грудні 2017 року при НАДС з метою забезпечення ефективного впровадження реформи державної служби, обговорення проблем і викликів у її реалізації, поширення кращих практик управління персоналом в органах державної влади та вироблення практичних рекомендацій утворено Раду управління людськими ресурсами державної служби [21].

На сьогодні Рада управління людськими ресурсами при НАДС – постійний консультативно-дорадчий орган, до складу якого входять представники HR-департаментів усіх центральних органів виконавчої влади. У сучасних умовах така Рада виступає важливим органом координації політики, що стосується управління людськими ресурсами в державних органах та органах місцевого самоврядування загалом.

Важливо зауважити, що до сфери управління НАДС також належить Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, який є важливим суб'єктом управління публічною службою в умовах євроінтеграції та інших міжнародно-політичних тенденцій.

Окрім того, у жовтні 2022 року в Україні створено Вищу школу публічного управління (ВШПУ (High School of Public Governance)) – новий заклад післядипломної освіти, що належить до сфери управління НАДС.

Основною метою Вищої школи є забезпечення професійного розвитку та підвищення кваліфікації публічних службовців – осіб, які займають політичні посади, публічних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад. ВШПУ була трансформована з Української школи урядування. Візією новоствореної ВШПУ є усвідомлення публічними службовцями своїх потреб у професійному розвитку та важливості своєї місії для країни.

4. Комісія з питань вищого корпусу державної служби (далі – Комісія) та інші конкурсні комісії. Основною метою діяльності Комісії є виключення корупційних ризиків, політичного впливу і суб'єктивізму при прийнятті рішення суб'єктом призначення, сприяння формуванню професійного і кваліфікованого вищого корпусу державної служби, а також гарантування реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, захисту їх законних прав у сфері державної служби [21].

5. Керівник державної служби в державному органі та служби управління персоналом в державному органі. Запровадження інституту керівника державної служби є одним з найважливіших елементів структурних реформ у сфері державного управління та державної служби. У свою чергу, базовим елементом системи управління людськими ресурсами на державній службі виступає служба управління персоналом – структурний підрозділ у складі апарату державного органу (сектор, відділ, управління, чи

департамент з питань управління персоналом чи з питань персоналу тощо) або окрема посада спеціаліста з питань персоналу [21].

Закон України «Про державну службу» [45] визначає особливу роль служб управління персоналом, які згідно принципів і стандартів ЄС створюються на базі кадрових служб органів державного управління. Так, згідно ст.18 Закону України «Про державну службу» служба управління персоналом (підрозділ чи окрема посада) забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством.

Основні завдання, функції та права служб управління персоналом визначені Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу, затвердженому наказом НАДС від 03.03.2016 року № 47.

Таким чином, можемо стверджувати, що інституційне забезпечення системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні є багаторівневим та характеризується досить розгалуженою структурою з досить широким функціоналом.

Така структура має велику кількість різних суб'єктів, які є неоднорідними (як самостійними органами державного управління – юридичними особами публічного права так і допоміжними органами чи структурними підрозділами або ж окремими посадовими особами органу державного управління) та вирізняються підходами до формування системи управління людськими ресурсами на державній службі, визначаються різною чисельністю кваліфікованих фахівців та персоналу, а також мають різне підпорядкування – ВРУ, Президент, КМУ, НАДС, Комісія з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії, керівники

державної служби в державному органі та служб управління персоналом в державному органі.

У свою чергу, організаційний статус обумовлює сутність та зміст функцій, що покладаються на означені вище суб'єкти інституційного забезпечення системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні, а також на об'єкт (HR), щодо якого ці функції здійснюються.

Таким чином, можемо стверджувати, що інституційне забезпечення системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні є багаторівневим та характеризується досить розгалуженою структурою з досить широким функціоналом.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Зарубіжний досвід забезпечення професійного розвитку публічних службовців

Необхідність запровадження реформ в Україні актуалізує потребу вивчення зарубіжного досвіду професійного розвитку публічних службовців.

Останні світові тенденції у забезпеченні професійного навчання включають: навчання протягом життя; його якість; ефективне і результативне використання видатків на професійне навчання; процеси гуманізації і демократизації; оновлення змісту, форм, методів і засобів навчання; підвищення професійної компетентності викладачів; транспарентність системи професійного навчання.

Підходи до особистісно-орієнтованого професійного розвитку публічних службовців характеризуються своєю багатовекторністю та акцентуацією на окремих його елементах. Як основу професійного розвитку державного службовця часто розглядають поєднання професіоналізму та етики, що має сприяти формуванню високої морально-ціннісної складової розвитку, а також розвивати відповідальність, організованість та дисциплінованість [17].

Так, Т. М. Кіцак виокремлює такі моделі професійного навчання: французьку; німецьку; англосаксонську; північноамериканську [26].

Європейські дослідники виділяють такі моделі професійної підготовки публічних службовців:

– централізовану, де основні принципи навчання, мета, методи визначаються на державному рівні, а потім поширюються на місцях;

- децентралізовану, де кожен окремий орган та установа на основі власних потреб вирішують, як організувати систему професійного навчання працівників;

- частково децентралізована, яка поєднує обидві вищевказані моделі [29].

У нашому дослідженні проаналізовано такі еталонні моделі професійного розвитку публічних службовців: американську; європейську; східну.

Сполучені Штати Америки протягом десятиліть проводять ефективну внутрішню кадрову політику. Ця країна активно впроваджує новітні технології для професійного розвитку працівників та займає лідируючі позиції у світових рейтингах розвитку талантів, тому потрібно зрозуміти підґрунтя та характерні риси забезпечення професійного розвитку цієї країни з метою їх адаптації до системи державного управлінняв Україні. Основні принципи діяльності публічних службовців у Сполучених Штатах регулює Закон про цивільну службу. Якщо поглянути на шлях становлення публічної служби США, то варто згадати про масштабні реформи 1970-х років. Адміністрація Картера відповідала за реформу цивільної служби, і відповідний закон був прийнятий Конгресом у 1978 р. Відповідно до нього було розформовано Комісію цивільної служби та створено Бюро управління персоналом, Раду із захисту системи заслуг, Федеральну раду з управління трудовими відносинами. Бюро управління персоналом опікується забезпеченням розвитку професійного потенціалу публічних службовців у США шляхом призначення та стимулювання їх кар'єрного зростання; оцінювання праці; заохочення та покарання публічних службовців; підвищення кваліфікації; а також шляхом вироблення рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом.

Публічна служба має 18 категорій розподілення, відповідно до складності роботи, яку виконують професійні державні службовці.

Види публічної служби в США:

- конкурсна (відбір на конкурсних іспитах – 90 %);
- виняткова (складають агентства, які мають привілейований статус, публічні службовці цієї категорії виконують роботу, особливо важливу для забезпечення інтересів держави).

Професійне зростання у США забезпечують два механізми:

- 1) відбір найкращих кандидатів на підвищення в посаді на конкурсних іспитах;
- 2) щорічне оцінювання діяльності публічних службовців.

Переважне значення має саме щорічне оцінювання, а конкурсні завдання мають менший вплив на професійне зростання та формування компетенцій керівника. Основна рекомендація, навіть у разі конкурсного відбору, полягає у відмові від письмових або усних тестів, натомість аналізується особистість [29].

Вагомим чинником процесу професійного розвитку публічних службовців в США є етичний вимір. Принципи, основні механізми етичної системи були впроваджені в державну службу США у відповідності до їх функціонування в бізнесі. Характерними рисами американського типу публічної служби є акцент на забезпеченні розвитку індивідуальних здібностей публічних службовців та економічне підґрунтя їх мотивації. Основні ідеї, які визначають державну службу в США: задоволення роботою та моральний вплив. Такі формулювання зумовлені переходом від суто економічного, прагматичного підходу до людини, до її розуміння як істоти соціальної та моральної, коли індивід був поставлений на перше місце, а не організація, в якій він працює.

Таким чином, американський підхід до ефективної діяльності передбачає, що органи державної влади лише тоді будуть успішними, коли цьому сприятиме поведінка кожного індивіда, який у ньому працює [29]. Питання професійної етики є особливо важливим у США. 1958 р. у конгресі США було прийнято резолюцію, яка ухвалила етичний кодекс для працівників федеральних служб, а у 1989 р. – закон про реформу етичних

норм. Згодом, у 1990 р., етичні вимоги до публічних службовців було посилено з метою забезпечення чесності та відповідальності публічних службовців. Управління з питань урядової етики США (The United States Office of Government Ethics) є основним етичним підрозділом в адміністрації США. Його функції включають: підтримку етичних стандартів серед публічних службовців; запобігання конфліктам інтересів; підвищення довіри до виконавчої влади; надання етичної освіти публічним службовцям (біля 50% публічних службовців проходять таке навчання щороку) [29].

Також існує орган, який відповідає за адміністративно-правовий захист публічних службовців – Рада із захисту системи заслуг (U.S. Merit Systems Protection Board). Вона контролює і застерігає від порушень принципу системи заслуг публічних службовців і є гарантом ефективності їх роботи. Система заслуг передбачає набір принципів, які детермінують відбір та просування публічних службовців по службі відповідно до їх професійних якостей та компетентностей.

Рада захищає їх від некоректних вимог керівників, зумовлюючи ефективну діяльність публічних службовців, спрямовану на удосконалення функціонування всієї системи публічного управління. Рада відповідає за забезпечення перебігу публічної служби із дотриманням принципів «системи заслуг», які включають:

- рекрутування публічних службовців – добір і просування на основі здатностей, знань, умінь і компетенцій при справедливому і відкритому змаганні;
- справедливе і неупереджене ставлення в процесі управління персоналом незалежно від політичних поглядів, національного походження, статі, сімейного статусу, віку або інвалідності з належною повагою до конфіденційності особистого життя й конституційних прав;
- однакову оплату рівноцінну роботу як на національному, так і на місцевому рівні у поєднанні з заохоченням і визнанням відмінного виконання роботи;

- високі стандарти чесної поведінки й піклування про суспільний інтерес;
- ефективне використання інтелектуального капіталу;
- збереження кадрів і звільнення тих, хто не може й не хоче відповідати необхідним стандартам;
- покращення роботи шляхом ефективного навчання й підготовки до виконання своїх обов'язків .

Окремо слід відзначити менеджерський підхід у забезпеченні управління кадрами на державній службі США. Забезпечення розвитку професійного потенціалу публічних службовців безпосередньо залежить від системи публічної служби. Для США характерною є контрактна публічна служба, що передбачає децентралізовану систему забезпечення професійного навчання публічних службовців. Система є відкритою, тобто публічні службовці можуть вільно подавати свої кандидатури на конкурсній основі, а освітнім підгрунтям є технічні та суспільні науки (у той час, як в англосаксонській системі превалюють гуманітарні та соціальні науки).

Зміст розвитку професійного потенціалу публічних службовців в США в напрямі формування компетенцій ґрунтується на дослідженнях потреб публічних службовців у знаннях і навичках, що обумовлені кваліфікаційними вимогами до посади. Критерій освіченості є визначальним для забезпечення професійного навчання.

У США забезпечення професійного навчання публічних службовців здійснюється не в спеціалізованих закладах, як у Польщі чи Франції, а в загальних університетах. Це означає, що окремі коледжі, факультети, які є частинами університетів, здійснюють підготовку майбутніх публічних службовців, а також керівників комунальних підприємств.

Основний принцип публічної служби в США – відкритість, що означає соціальну мобільність в системі публічної служби і можливість кожного працювати на державу. З 1924 р. академічне навчання у США розпочинається з магістерського рівня і державні службовці

зобов'язані спочатку отримати академічну підготовку з державного управління, а потім можуть проходити додаткове навчання, отримувати сертифікати та дипломи підвищення кваліфікації більш вузької спеціалізації [29].

Публічні службовці проходять професійне навчання на курсах, організованих Американською асоціацією публічної служби, Асоціацією політичного аналізу й управління, Радою з майстерності управління тощо, на внутрішньовідомчих курсах з підвищення кваліфікації, у центрах підвищення кваліфікації при коледжах та університетах.

Серед загальних інституційних можливостей професійного розвитку публічних службовців, які поширені в США, виокремлюють:

- центри розвитку лідерства, у яких викладачі – представники найкращих корпорацій з розвитку лідерства і в яких надаються послуги і з консультування та коучингу;

- програми з розвитку лідерства, які пропонуються університетами;

- програми для осіб з надзвичайним рівнем потенціалу;

- програми від 2 днів до 4 тижнів Школи урядування імені Джона Кеннеді, яка пропонує також он-лайн навчання та курси безпосередньо на робочому місці;

- асоціації менеджменту, які розробляють спеціальні курси для публічних службовців;

- програми з підготовки публічних службовців до виконання їх службових обов'язків;

- програми, спрямовані на підвищення ефективності функціонування тієї чи іншої комунальної інституції.

Серед основних напрямів професійного навчання у США та формування і розвитку професійних компетентностей:

- комунікація (навички комунікації на рівні управлінців; публічні виступи – переконування в комунікації; презентаційні навички; комунікація успішних управлінців; проведення результативних нарад);

- інновації (навички візуалізації даних: візуальна передача інформації; воркшопи з проектувального мислення; інновації та стратегія; успішне впровадження змін);

- лідерство та управління (побудова ефективних команд; навички управління для лідерів-початківців; вплив та переконання в лідерстві; стратегії коучингу в лідерстві; управління собою та уміння вести за собою інших; стратегічне лідерство);

- маркетинг (цифровий маркетинг екстра-рівня: медіа-стратегія та планування; тактика та стратегія маркетингу соціальних медіа);

- переговори (стратегії переговорів; розв'язання конфліктів на робочому місці; стратегії для підвищення рівня ефективності);

- стратегія (креативне мислення: інноваційні рішення для складних викликів; стратегії зростання: віднаходження можливостей; стратегічне управління; основний набір інструментів консультанта);

- управління технологіями (комп'ютерна наука для лідерів; управління ризиками інформаційної безпеки) [28].

Принстонський університет запропонував цікаву стратегію забезпечення професійного розвитку публічних службовців в США. Вона має формулу: «70/20/10»:

- 70 % розвитку відбувається, коли особа здобуває досвід на роботі, під час розв'язання завдань та проблем, які стоять перед нею;

- 20 % – від аналізу її діяльності, як власного, так і стороннього (зворотного зв'язку);

- 10 % – від професійного навчання.

Європейська модель професійного розвитку публічних службовців має іншу будову. Вона є характерною для таких держав, як Норвегія, Нідерланди, Швейцарія, Польща.

По-перше, варто відзначити їх місце в рейтингу найбільш успішних країн за показниками людського розвитку, що складається Програмою розвитку ООН [26].

Забезпечення розвитку компетенцій, відповідно до європейської моделі, передбачає:

- залучення широкого спектру установ до розвитку компетенцій;
- акцентування на розвитку емоційно-психологічного капіталу;
- зосередження значної уваги на розвитку інтелектуальної складової професійного розвитку.

Професійного розвитку публічних службовців в Норвегії забезпечується за допомогою професійного навчання шляхом співпраці трьох сторін: урядових установ, які за це відповідають; навчальних установ; соціальних партнерів [26]. Швейцарія досягла рівня свого розвитку завдяки постійному прагненню до інновацій. Інтелектуальний потенціал громадян – це основна «сировина». Швейцарія прагне мати передові позиції в науці та інноваційній діяльності. Для Швейцарії характерним є підхід до ефективності управління як такого, що на 80 % залежить від рівня емоційного розвитку особистості (гнучкості, адаптивності) і тільки на 20 % – від рівня знань, умінь та навичок. Тренінгові інституції, які надають послуги у сфері неформальної освіти, найбільш поширені в Польщі (53,6 %).

Для більш детального аналізу особливостей європейської моделі професійного розвитку публічних службовців було проаналізовано досвід Польщі, яка свого часу зрозуміла важливість реформування системи публічної служби та необхідність формування професійного потенціалу керівних кадрів, тому є важливим прикладом для України.

У Польщі професійне навчання для публічних службовців зорієнтовано на такі напрями: прозорість державного управління, вивчення європейських мов, засвоєння нормативно-правової бази ЄС. Забезпечення професійного навчання та формування системи компетенцій тут передбачає:

- централізоване професійне навчання – розробляється на тому рівні, на якому воно організовується (встановлюється щорічно головою публічної служби), та для цільової групи; воно використовується для надання знань та удосконалення навичок. Централізоване професійне навчання має на меті:

навчити і сформувати навички роботи в команді, навчити координувати діяльність на робочому місці та у межах всієї інституції, поширити стандарти роботи інституції; навчання спеціально орієнтовано на керівників, на управлінців середнього рівня, координаторів та незалежних фахівців;

- загальне професійне навчання: його метою є забезпечення підвищення рівня знань і умінь публічних службовців та керівників, необхідних, аби вони коректно виконували свої завдання; дане навчання охоплює теми, загальні для державного управління, але з акцентуванням на інформаційних технологіях, іноземних мовах, адміністративному праві, забезпеченні державних закупівель, загальних питаннях європейської інтеграції, захисті конфіденційної інформації і персональних даних, стандартах, що лежать в основі ефективної роботи організації і на порядку належного надання послуг громадянам;

- професійне навчання згідно із індивідуальною програмою професійного розвитку публічного службовця, яке є доступним через участь у централізованих, загальних та спеціалізованих тренінгах;

- школа стратегічного управління для генеральних директорів – спеціалізовані курси, які ставлять за мету розширення знань та умінь й обмін учасників досвідом;

- спеціалізоване професійне навчання, що допомагає розширити й оновити знання та навички публічних службовців у сферах їх діяльності [66].

Крім того, система забезпечує підготовчі курси, спрямовані на надання всім новим публічним службовцям однакових стартових можливостей і підготовку їх до того, щоб обійняти керівну посаду в конкретній інституції. Загальна мета професійного навчання, спільна для всієї публічної служби Польщі, включає:

- покращення якості надання послуг,
- функціонування публічного службовця в якості неупередженого експерта,

– ефективне функціонування публічної служби в контексті Європейського вектора управління (розв’язання питань, що виникають у зв’язку з членством Польщі в ЄС),

– ефективне управління комунальним закладом для досягнення вищевказаної мети і нагляд за впровадженням рішень, затверджених урядом [65].

Для покращення якості публічної служби, а також для пристосування до стандартів ЄС, такі потреби в професійному навчанні вийшли на перше місце в Польщі:

- гарні знання іноземних мов;
- навички відкритого спілкування та роботи з інформацією в електронному форматі;
- командна робота в публічній службі;
- навички роботи в мережі Інтернет;
- високий рівень професійної етики;
- гарні знання польського законодавства та законодавчої бази ЄС [37].

Особи, які працюють на посадах вищого рівня проходять тренінги з лідерства, прозорості державного управління, державних фінансів, здійснення державних закупівель, нормативно-правової бази ЄС, кадрового менеджменту та іноземних мов. Забезпечення розвитку особистісних якостей, насамперед лідерських, у Польщі реалізується на основі етичного кодексу.

Польський етичний кодекс окреслює такі принципи:

- служіння народу;
- надійність;
- індивідуальний розвиток (навички, підвищення рівня індивідуального розвитку);
- неупередженість та політичний нейтралітет.

Досвід Польщі є корисним для України з погляду забезпечення розвитку знань, практичних та особистісних якостей. Отже, механізми

забезпечення розвитку професійного потенціалу керівників в Польщі передбачають впровадження розгалуженої системи професійного навчання, яка забезпечує різноплановий розвиток знань, практичних навичок та особистісних якостей, у той час як розвитку психофізіологічних якостей приділяється менше уваги.

Основні характерні риси процесу формування професійних компетентностей у Польщі такі: відхід від декларативності навчання та перехід до розгалуженої системи організації освітнього процесу публічних службовців; акцент на вивченні європейського права та мов ЄС; вивчення правових наук та менеджменту як основи професійного навчання.

Досвід Польщі свідчить про те, що забезпечення професійного розвитку публічних службовців відбувається шляхом розвитку здебільшого таких його складових, як морально-психологічний, лідерський, управлінський, інтелектуальний, кваліфікаційний, комунікативний, творчий потенціал, за допомогою впровадження у їх професійну діяльність етичних норм, а також шляхом забезпечення професійного навчання та розвитку лідерських якостей.

При цьому лідерство трактується не абстрактно, а за конкретними критеріями – безпосереднє залучення публічних службовців до визначення стратегічних цілей інституцій, критичне мислення, формування зрозумілих ідей, адаптивність тощо. Однак менший акцент робиться на забезпеченні розвитку психофізіологічного потенціалу. Цінним досвідом для України виступають принципи, на основі яких відбувається розвиток особистісних якостей публічних службовців в Польщі.

Отже, аналіз основних моделей професійного розвитку публічних службовців дозволяє синтезувати їх риси, це:

по-перше, системність: максимізація професійного потенціалу для досягнення успіху органу державної влади вимагає системного підходу в розвитку кар'єри;

по-друге – наявність системи мотивацій, передбачення програмно-цільової організації підвищення професійного потенціалу через особистісний потенціал людини; базування на концепції розвитку лідерства за допомогою тренінгової системи; гнучкості системи управління людськими ресурсами; спрямованості на розвиток інтелектуального та емоційно-психологічного потенціалу; необхідність розвитку внутрішнього світу людини на ціннісній основі.

2.2. Національна специфіка професійного розвитку публічних службовців

Згідно із Законом України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики», «модернізацію публічної служби з урахуванням європейського досвіду на принципах професійності та політичної нейтральності» визначено однією з основних засад політики у сфері розбудови української державності. Оскільки модернізація публічної служби передбачає і забезпечення розвитку професійного потенціалу, важливо проаналізувати специфіку механізмів забезпечення професійного розвитку публічних службовців в Україні.

Забезпечення професійного розвитку публічних службовців в регіонах України є необхідною передумовою ефективного функціонування публічного управління, враховуючи останні світові підходи до забезпечення ефективності управління.

Реалізація цього завдання є стратегічним пріоритетом Української держави. Тому для розуміння необхідних змін потрібно проаналізувати наявні механізми забезпечення професійного розвитку публічних службовців в Україні, та запропонувати напрями їх удосконалення. Враховуючи те, що механізми забезпечення цього розвитку є різновидами механізмів публічного управління, то вони так само носять організаційний, правовий мотиваційний та ресурсний характер.

Для аналізу організаційного механізму професійного розвитку публічних службовців необхідно виявити особливості організаційних інститутів цього механізму. Основними суб'єктами організаційного механізму професійного розвитку публічних службовців є Національне агентство України з питань публічної служби, центральні та місцеві державні органи влади, зокрема, за структурно-функціональними підходом – служби управління персоналом, які здійснюють кадрові повноваження, навчальні заклади, центри підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Для більш детального аналізу основних суб'єктів організаційного механізму розглянемо їх особливості. Служби управління персоналом, які створені на базі кадрових служб, відіграють важливу роль в організаційному забезпеченні професійного розвитку публічних службовців.

Завдання нових служб управління персоналом полягає і в стимулюванні їх потенціалу, підвищенні рівня результативності їх діяльності з метою максимальної професійної та особистісної самореалізації. Організаційна підтримка службами управління персоналом передусім повинна охоплювати інформаційну, мотиваційну, технічну, методичну та правову складові системи управління персоналом. Особливістю нових служб управління персоналом є те, що вони беруть участь у всіх етапах організації умов для розвитку професійного потенціалу працівників.

На нашу думку, діяльність служб управління персоналом полягає у виконанні мотиваційної, організаційно-планувальної, контролюючо-регулятивної та координаційної функцій. Крім того, діяльність служб управління персоналом має бути більше спрямована на забезпечення самореалізації публічних службовців, адже вітчизняна практика управління людськими ресурсами поки що більше зосереджується на виконанні працівниками завдань діяльності, часто при надмірному використанні зусиль людського потенціалу та у несприятливій психологічній атмосфері [36].

Складовими організаційного механізму забезпечення професійного розвитку публічних службовців в Україні, на нашу думку, є:

- організація добору (рекрутація);
- регулювання оцінювання результатів діяльності керівника (щорічне оцінювання);
- забезпечення управління кар'єрою та мобільністю (індивідуальне планування кар'єрного зростання; стажування);
- регулювання системи професійного навчання.

Організація здійснюється відповідно до чинного законодавства України шляхом проведення процедури конкурсного відбору, який передбачено Порядком проведення конкурсу на зайняття посад публічної служби.

Таким чином, організація добору кадрів на державну службу виглядає логічною з погляду нормативного та методичного забезпечення, але на практиці нові принципи добору ще виглядають декларативно та потребують доопрацювання з погляду якнайповнішого розкриття потенціалу особистості, які можуть бути розвинуті для забезпечення максимальної самореалізації на керівній посаді.

Однією із важливих складових організаційного механізму забезпечення професійного розвитку публічних службовців є оцінювання.

На думку В. Я. Малиновського, щорічне оцінювання – це «оцінювання виконання публічними службовцями покладених на них обов'язків і завдань з метою здійснення контролю за їх службою та професійними досягненнями шляхом перевірки якості їхньої діяльності».

Оцінювання результатів службової діяльності державного службовця слугує для «контролю за якістю виконання посадових обов'язків, визначення рівня результативності та ефективності служби, а також планування кар'єри, виявлення необхідності підвищення професійного розвитку публічних службовців, стимулювання їх результативної діяльності».

При оцінюванні результатів діяльності публічних службовців важливим є визначення співвідношення можливостей, закладених у професійному потенціалі суб'єкта управління, зі ступенем їх використання.

Для порівняння було обрано систему оцінювання ОБСЄ, оскільки її фундаментом є застосування бізнес-процедур (важливих для інноваційності системи публічного управління), а також через наявність в ОБСЄ сильного управлінського компоненту. Критерії оцінювання в системі ОБСЄ є більш індивідуалізованими та конкретними, спрямованими на роботу в команді та більшу самостійність, у той час як оцінювання публічних службовців в Україні ґрунтується на більш абстрактних критеріях, хоча й має низку конкретних показників. Якщо за результатами оцінювання публічних службовців в Україні передбачається визначення відмінної, позитивної чи негативної підсумкової оцінки (відповідно до обрахунку визначених показників) [66], то в системі ОБСЄ жорстка оціночна система відсутня.

Типовий порядок оцінювання публічних службовців в Україні є досить близьким до порядку оцінювання співробітників ОБСЄ стосовно його спрямованості на забезпечення розвитку практичних особистісних якостей. Але в системі оцінювання ОБСЄ керівник вищого рівня має менший вплив на загальну характеристику діяльності працівника. Крім того, при оцінюванні співробітників ОБСЄ більш чітко демонструється обізнаність керівника вищого рівня з безпосередньою роботою оцінюваного.

Результати оцінювання публічних службовців в Україні мають суперечливий характер: залишаються наслідки панування адміністративно-командної системи, адже оцінювальний елемент спрямований не стільки на саморозвиток керівника, скільки на надання йому позитивної або негативної оцінки. Насправді ж унаслідок оцінювання має бути складена індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності.

Заключний етап оцінювання для ОБСЄ включає доведення до відома служби управління персоналом загальних результатів оцінювання працівника та керівника, але вони є більшою цінністю для самого працівника або

керівника – як можливість отримання зворотного зв'язку із безпосереднім керівником і встановлення необхідних навичок та умінь, яких слід набути.

Якщо в формі оцінювання ОБСЄ самооцінка дозволяє виявити основні завдання, які їм виконувалися працівником, і спрямована на його саморозвиток, то оцінювання публічних службовців в Україні має більш жорстку систему оцінювання, яка, на наш погляд, є менш мотивуючою до саморозвитку та піднесення лідерських якостей.

Третьою складовою організаційного механізму забезпечення професійного розвитку публічних службовців є забезпечення управління кар'єрою та мобільністю публічних службовців. Просування кар'єрними сходами здійснюється із урахуванням професійної компетентності виявленої унаслідок конкурсу. На нашу думку, при кар'єрному зростанні важливо звертатися саме до професійного потенціалу, до якого входить професійна компетентність, та орієнтуватися переважно на особистісні ресурси людини, меншою мірою – на оцінювання.

Забезпечення індивідуального планування кар'єрного зростання є важливим елементом організаційного механізму професійного розвитку публічних службовців. Кожен працівник повинен мати право вирішувати, який алгоритм професійного зростання є для нього найбільш оптимальним і чого він для цього потребує. Таким чином, мотивація зростає.

Що стосується стажування, то у Законі України «Про державну службу» його обов'язковість не регламентована, так само як і не прописана можливість стажування на різних посадах в одному органі місцевого самоврядування. За даними Національного агентства України з питань публічної служби [44], за результатами стажування приймається на державну службу лише 17 % публічних службовців, на конкурсній основі – 38,8 % і стільки ж – за іншою процедурою. Тобто вплив стажування на прийняття на посаду публічної служби – зовсім незначний. Така ж тенденція спостерігається і у просуванні публічних службовців у їх кар'єрі. Таким

чином, фактично єдиною мотивацією публічних службовців, до стажування є внутрішнє прагнення саморозвитку.

Крім того, незначна увага приділяється психофізіологічному компоненту формування необхідних компетенцій держаних службовців.

Відповідно до статистичних даних ЄС, три найбільш поширених перешкоди на шляху до забезпечення професійного розвитку публічних службовців мають суб'єктивно-особистісний характер:

- відсутність у цьому необхідності (50,0 %);
- брак часу через сімейні обов'язки (20,9 %);
- конфлікт із робочим графіком (18,0 %).

Серед інших – відсутність можливості займатися цим у дистанційному режимі та насичений робочий графік, що вказує на необхідність щоденного приділення уваги розвитку компетенцій особи на робочому місці (10 – 15 хвилин) та на необхідність встановлення індивідуального плану професійного розвитку та підвищення кваліфікації. А це, у свою чергу, вимагає гнучкості не тільки системи підвищення кваліфікації, а й поведінки роботодавців, налагодження системи менторства тощо.

Одним із інструментів організаційного механізму забезпечення професійного розвитку публічних службовців, є запровадження практики управління часовими ресурсами, адже розвиток професійного потенціалу передбачає необхідність ефективного управління часом. Ведення звітності часу за день є дуже ефективним способом зрозуміти, куди час іде насправді. Методика звітності часу може стати каталізатором розвитку особистісних якостей керівника.

Правовий механізм забезпечення професійного розвитку публічних службовців має на меті «створення та забезпечення ефективного функціонування системи професійного розвитку, їхнього професійного навчання, атестації та підтвердження кваліфікації за результатами неформального навчання, а також визначення правових, організаційних та методичних засад регулювання системи професійного розвитку» [45].

До нормативно-правової бази, що стосується розвитку інтегральної компетенції, відносяться:

- загальнодержавні стратегії, затверджені указами Президента України та розпорядженнями Кабінету Міністрів України (Стратегія Державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр., Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»,
- загальнодержавні програми;
- закони України («Про Вищу освіту», «Про освіту», «Про державну службу», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про професійний розвиток працівників», «Про наукову і науково-технічну діяльність»);
- окремі розпорядження Кабінету Міністрів України («Про схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації публічних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання публічних службовців»);
- окремі укази Президента України (Питання Національної академії державного управління при Президентові України);
- загальнодержавні накази;
- внутрішньоінституційні положення (Положення про Національну академію державного управління при Президентові України та Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України).

Так, згідно із Законом України «Про освіту» метою освіти є «всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей».

Як останній Закон України «Про державну службу», так і його попередня версія обходять увагою питання потенціалу та не звертаються до поняття професійного потенціалу. В той самий час поняття, дотичні до професійного потенціалу, наявні в Законі України «Про державну службу»

року. Так, закон визначає професіоналізм як один із принципів публічної служби, а також звертається до професійної компетентності як основи професійної діяльності, просування по службі, професійного розвитку, зайняття посад керівників.

Згідно із Законом України «Про професійний розвиток працівників», державна політика професійного розвитку керівників формується за принципами:

- доступності професійного розвитку;
- вільного вибору форм і методів забезпечення професійного розвитку з урахуванням специфіки роботи;
- додержання індивідуальних інтересів;
- безперервності процесу професійного розвитку» [46].

Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 роки (ухвалена КМУ у липні 2021 року) стала логічним продовженням попереднього етапу впровадження реформи державного управління та базується на Принципах державного управління, розроблених Програмою SIGMA. Водночас 29 грудня 2021 року КМУ також схвалив нову Стратегію реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та план заходів з її реалізації. І це є важливим, адже система управління державними фінансами виступає невід’ємною складовою державного управління за визначенням Програми ОЕСР/SIGMA.

Війна в Україні переформатувала роботу всіх сфер суспільного життя, включаючи і сферу публічного управління загалом та сферу державної служби в тому числі. Так, через початок збройної агресії російської федерації в Україні відповідно до Указу Президента України від 24.02.2022 року № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» на всій території України введено воєнний стан. У даному контексті важливо нагадати, що з моменту набуття чинності указу Президента України № 64/2022, проведення конкурсу, як однієї з процедур, що відбуваються на стадії вступу на державну службу, втратило свою актуальність.

Зокрема законодавчі зміни щодо умов вступу на державну службу, а саме спрощеної процедури призначення на посади, були запроваджені 12.05.2022 року в результаті прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» № 2259-IX (далі – Закон № 2259-IX), який набув чинності 20.05.2022. Метою змін, що вносилися Законом № 2259-IX, було забезпечення безперервності функціонування органів публічної влади. Адже кадрові виклики (як то мобілізація службовців до лав ЗСУ, масовий виїзд працівників за кордон та ін.), зумовлені протиправним вторгненням росії на територію України, могли б негативно вплинути на життєдіяльність органу публічної влади та можливість належного здійснення ним своїх повноважень.

Закон України «Про професійний розвиток працівників» визначає професійне навчання працівників та керівників як процес цілеспрямованого формування у них «спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та умінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації» [46].

Вищезазначений закон ставить за мету забезпечити формування складу кваліфікованих працівників та керівників для ефективного розвитку країни на основі концепції професійного розвитку, яка звужена до професійного навчання, атестації та підтвердження кваліфікації.

Вищевказані положення частково відображають принципи ефективного функціонування лідера на публічній службі, що сприяє розвитку професійного потенціалу; серед них: чіткий механізм прийняття на роботу, компетентнісна основа діяльності публічних службовців, мотиваційна основа підвищення професійного потенціалу – належна оплата праці та відповідальність.

Ресурсний механізм забезпечення професійного розвитку публічних службовців, передбачає залучення джерел державного та місцевих бюджетів,

громадських організацій і фондів, грантів. Він працює здебільшого у сфері підвищення кваліфікації, але ресурси не передбачені для запровадження системи стимулювання публічних службовців до розвитку їх потенціалу, системи менторства, дистанційного навчання, розвитку інших складових професійного потенціалу, окрім знань, умінь та навичок.

Зазначимо також, що в сучасній системі професійного навчання публічних службовців України немало прогалин. Загальні недоліки цієї системи:

- по-перше, відсутність конкуренції державних та недержавних освітніх установ за право отримання державного замовлення на професійну підготовку і підвищення кваліфікації публічних службовців;

- по-друге, повне підпорядкування освітніх установ своїм замовникам, що сковає ініціативу освітніх установ;

- по-третє, широке і не завжди виправдане залучення публічних службовців, що не мають наукових ступенів, для участі в освітніх програмах в якості викладачів;

- по-четверте, відірваність системи додаткової професійної освіти службовців від практики та від загальноосвітньої системи, що забезпечується Міністерством освіти і науки України. Це породжує недостатню скоординованість із загальними освітніми стандартами викладання загальногуманітарних дисциплін, що надто знижує якість підвищення кваліфікації;

- по-п'яте, проблеми щодо якості розробки правової бази професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців: фрагментарність регулювання та юридична невизначеність багатьох понять професійного розвитку публічних службовців (наприклад, яка освіта потрібна для службовців, що мають певний ранг та займають певну посаду);

- по-шосте, формування та розвиток освітньої системи, за допомогою якої повинна проводитись професійна підготовка і перепідготовка кадрів державної служби.

Частка виділених коштів на підвищення кваліфікації публічних службовців із зведеного бюджету України на підготовку кадрів традиційно становила в середньому 0,2 % [41], що свідчить про обмеженість наявних ресурсів для професійного розвитку публічних службовців.

На національному рівні ресурсний механізм професійного розвитку публічних службовців є досить обмеженим, адже для цього в Україні не передбачено окремих загальнонаціональних програм.

Неефективність застосування ресурсного механізму професійного розвитку публічних службовців спричинена головним чином такими проблемами:

- відсутність системи матеріального стимулювання до розвитку компетентностей,
- відсутність інструментів цілеспрямованого оновлення кадрів на публічній службі,
- недостатність уваги до конкуренції як інструменту забезпечення професійного розвитку публічних службовців.

Таким чином, мотиваційний механізм забезпечення професійного розвитку публічних службовців, потребує впровадження змін організаційного, правового, ресурсного характеру як на рівні держави, так і на рівні органів державної влади.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Планування професійного розвитку публічних службовців

Професіоналізм публічного службовця – це основа його розвитку, що впливає на подальшу діяльність, водночас професіоналізм складається зі знань, вмінь, навичок, надбань у даній галузі, професійного досвіду та слугує інструментом якісного та ефективного виконання своїх посадових обов'язків та завдань, які висуває перед службовцем керівництво та держава.

Сьогодні висуває високі вимоги до професіоналізму та соціальної відповідальності персоналу органів публічної служби, оскільки професіоналізм публічних службовців є фактором формування засад якісного життя суспільства.

Управління професійним розвитком публічних службовців включає в себе:

- навчання: проведення тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації; навчання в закладах вищої освіти; самоосвіту;
- ротацію: переміщення публічних службовців на інші посади; робота в тимчасових проектах;
- менторство: наставництво досвідчених публічних службовців; участь у програмах менторства;
- оцінювання: проведення регулярної оцінки результатів роботи; надання зворотного зв'язку;
- підтримку кар'єрного розвитку: допомога у визначенні кар'єрних цілей; розробку індивідуальних планів кар'єрного розвитку.

Метою управління професійним розвитком публічних службовців є:

- підвищення рівня кваліфікації публічних службовців: це дозволяє їм

краще виконувати свою роботу і надавати більш якісні послуги громадянам;

- збільшення мотивації публічних службовців: коли публічні службовці бачать, що про них піклуються і що їм надають можливості для розвитку, вони більш мотивовані до роботи;

- підвищення лояльності публічних службовців: коли публічні службовці відчують, що їх цінують, вони більш лояльні до свого роботодавця і менш схильні до звільнення;

- створення кадрового резерву: управління професійним розвитком публічних службовців допомагає виявляти талановитих публічних службовців і готувати їх до керівних посад;

- підвищення загальної ефективності публічної служби: усі перераховані вище переваги управління професійним розвитком публічних службовців зрештою призводять до підвищення загальної ефективності роботи публічної служби.

Професійний розвиток державного службовця – це мета, сенс і цінність його професійної культури як особистості та як конкретного фахівця; складний, суперечливий і багатогранний процес, який складається з особистісного, професійного та фахового розвитку, детермінований, як правило, соціальними, професійно-технологічними, віковими, особистісними, провідними індивідуально-психічними, професійно важливими та фаховими якостями та рисами, має відкритий, нерівномірний і гетерохронний характер; результат постійного пошуку відповіді щодо сутності суперечностей (зовнішні та внутрішньо особистісні), які постійно виникають у професійній діяльності, та намагання фахівця їх вирішити або зняти; необхідна умова успішної професійної діяльності фахівця; необхідна умова особистісної та професійної самоактуалізації фахівця в професійній і фаховій діяльності [17].

Відповідно до приписів Закону України «Про державну службу» [44] професійний розвиток – безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань,

умінь і компетентностей (п. 51 ст. 1). Державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно.

У процесі професійного розвитку публічного службовця Б. Г. Савченко виділяє «два наступні напрями:

- планування службової кар’єри;
- планування професійного навчання» .

Важливим напрямом управління розвитком персоналу є «планування кар’єри працівника, його рух по кваліфікаційних або службових рівнях управління за визначеною схемою (моделлю)» .

«Планування кар’єри – це процес, який включає вибір роду занять, професії, отримання роботи, ріст (професійний чи кар’єрний) на роботі, можливу зміну кар’єри та вихід на пенсію» [31].

С. В. Куйбіда вважає, що «планування службової кар’єри дозволяє забезпечити:

- реалізацію та ефективне використання потенційних можливостей, прагнення посадової особи до професійного зростання в даний час і в майбутньому;
- створення дієвого кадрового резерву шляхом постійного поповнення кваліфікованими спеціалістами;
- впевненість посадової особи в її власних силах;
- вдосконалення індивідуальної майстерності та виявлення певних нахилів посадової особи в розрахунку на поточний час й на перспективу;
- активну участь та відповідальне ставлення керівника до розвитку персоналу органу публічної служби» [31].

Планування й контроль за ростом службової кар’єри посадової особи починається з моменту її прийому на роботу та триває до звільнення, з визначенням просування її за системою посад. При плануванні службової кар’єри необхідно враховувати, що окремих посадових осіб задовольняє займана посада та вид виконуваної роботи. Тому, їх не переміщують на вищі

посади без згоди, а лише орієнтують на професійне зростання та підвищення професійної майстерності.

Є працівники, які виявляють наміри щодо кар'єрного росту, але не підтверджують їх особистою участю та результатами роботи. У цьому випадку безпосередній керівник повинен слідкувати за професійно-кваліфікаційним ростом цих осіб, їх потенційними можливостями, надавати інформацію про додаткові можливості, що можуть виникнути у зв'язку з підвищенням їх по службі.

З метою формування зацікавленості працівників у розвитку кар'єри, «кадровий підрозділ проводить роз'яснювальну роботу та надає рекомендації з планування кар'єрного росту. Одночасно він виконує функцію загального управління процесом розвитку кар'єри посадових осіб» [32].

План розвитку кар'єри посадової особи є основою для її переміщення, направлення на навчання, висунення певних вимог до працівника (з однієї сторони) та будування конкретної моделі професійної діяльності самим працівником (з іншої сторони).

Професійне навчання публічних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном.

На строк професійного навчання за державним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата. Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності. Керівник державної служби забезпечує професійне навчання публічних службовців, вперше призначених на посаду державної служби, протягом року з дня їх призначення.

Підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки (ст. 48).

«Підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки» (пункт 5 стаття 48 Закону України «Про державну службу») [44].

Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності».

З метою ж підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, відповідно до законодавства, може проводитися його стажування з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном. На час стажування за державним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата.

Статтею 49 Закону України «Про державну службу» передбачено зокрема індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності державного службовця. Відповідно, «державний службовець за результатами оцінювання службової діяльності разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, яку повинен погодити його безпосередній керівник, а керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює, – затвердити цю програму» [5].

Протягом останніх десятиліть застосування компетентнісного підходу в освіті стало необхідним в усіх галузях, в тому числі підготовці та професійному розвитку публічних службовців. Національна система державного управління сьогодні активно реформується, у ній відбуваються складні та суперечливі процеси. Саме від компетентних управлінців залежить

ефективне реформування системи та підвищення рівня професіоналізації кадрового складу державної служби.

Одним із пріоритетних чинників формування компетентності публічних службовців стає безперервність освіти, яка виступає у сучасному культурно-освітньому контексті як ідея, принцип навчання, якість освітнього процесу, умова становлення та розвитку людини.

Освіта дорослих є найважливішим інструментом суспільного розвитку, чинником усунення суперечностей між зростаючими вимогами сучасної епохи та парадигмою освіти. За останні десятиліття кардинально змінилася генерація знань, засоби їх передачі, а також багаторазово зріс обсяг інформації, тобто, можна констатувати що нині ми живемо в умовах суспільства знань. Прийнята у США шкала показників виміру знань фахівця, а саме їх старіння або напіврозпад, з часом (упродовж 5 років) суттєво знижується. Одним із шляхів розв'язання проблеми вчені вбачають в переході до неперервної освіти протягом життя, де базова освіта періодично повинна доповнюватися програмами додаткової (формальної та неформальної) освіти й організується не як кінцева, завершена, а лише як основа (фундамент), що доповнюється іншими програмами [34].

Освіта дорослих є невід'ємною частиною політики навчання впродовж життя. Освіта дорослих розуміється як цілеспрямований процес розвитку особистості шляхом реалізації освітніх програм та послуг, здійснення освітньо-інформаційної діяльності в межах та поза межами загальної середньої, професійно-технічної, вищої та післядипломної освіти [36].

Держава гарантує здобуття освіти впродовж життя шляхом створення умов рівного доступу та розширення такого доступу громадянам країни до освіти дорослих, а також шляхом сприяння створенню і функціонуванню навчальних закладів, що надають послуги у сфері освіти дорослих.

Мета діяльності системи освіти дорослих полягає в реалізації права особи на освіту впродовж життя. Основними завданнями системи освіти дорослих є [36]: задоволення потреб особистості в інтелектуальному,

культурному і духовному розвитку шляхом отримання неперервної освіти; формування у осіб, які навчаються, громадянської позиції, здатності до праці і життя в умовах сучасної цивілізації, її демократичного розвитку; збереження та примноження моральних, культурних, наукових цінностей суспільства; розповсюдження знань серед населення, підвищення його культурного та освітнього рівня тощо.

Як стверджує один їх теоретиків і практиків освіти дорослих американський вчений Малкольм Ш. Ноулз, головним сьогоднішнім завданням стало «виробництво компетентних людей – таких, які були б здатні застосовувати свої знання в умовах, що змінилися, і ... чия основна компетентність полягала б в умінні в постійно самонавчатися протягом усього свого життя».

Підготовка публічних службовців має здійснюватися за певними принципами. Принцип у системі освіти – це знання про сутність, зміст, структуру навчального процесу, його закони та закономірності, що виражено у вигляді норм діяльності, рекомендація до практики [30].

За сутністю та характером свого прояву принци навчання публічних службовців умовно можна об'єднати в дві групи: загальнометодологічні та андрагогічні.

Загально-методологічні принципи навчання є спільними для усіх галузей освіти. Це, зокрема, принципи соціально-економічної детермінованості навчання, системності, комплексності, наступності, послідовності, науковості та прогностичності навчання тощо.

Навчання публічних службовців як особливе суспільне та освітнє явище зорієнтована на дорослих людей. Тому в основу процесу навчання публічних службовців, його змісту, організації та управління має бути покладений підхід, спрямований на розвиток і збагачення сукупної культури управлінця. Ключовим при цьому є орієнтація на активізацію дій, що виходять з власних форм створення особистості, її власних сил, здібностей,

можливостей і потреб, дій, які стимулюють самоосвіту, саморозвиток та самоактуалізацію особистості [36].

Американський вчений Малкольм Ш. Ноулз, сформулював основи андрагогіки, де виокремив орієнтацію в навчанні на рішення проблем (на відміну від навчального предмету в педагогічній моделі), та навчальну діяльність в андрагогічній моделі на технології пошуку нових знань на основі досвіду, а в педагогічній моделі на технології передачі знань.

Швидше за компетентність буде описувати не результат освіти людини, а результат діяльності, що дозволяє всередині системи освіти позначити його результати і працювати на їх досягнення.

Андрагогіка здійснює найдавнішу формулу навчання: *nonscholae, sedvitaediscimus* — вчимося не для школи, а для життя [36].

Принципами формування та розвитку андрагогічної моделі навчання є інтегративність, практико-орієнтованість, гуманітарність. На відміну від педагогічної, андрагогічна модель навчання будується на основі освітніх потреб дорослих, тобто потреб у оволодінні знаннями, вміннями, навичками і якостями, які передбачаються прогностичною моделлю компетентності, якою необхідно опанувати тому, хто навчається, для вирішення своїх життєво важливих проблем. Основними факторами, що визначають необхідність застосування андрагогічних принципів навчання є вікові, тимчасові, соціальні, фізіологічні, психологічні.

Оскільки готовність та здатність до розвитку не можуть бути штучно закладені в особистості, бо є суто природними, їх необхідно активізувати шляхом створення більш ефективних рольових моделей, залучення фахівців до планування власної кар'єри, оцінки розриву між наявним та бажаним освітнім рівнем тощо. Окрім стимулювання усвідомлення необхідності навчання для вирішення певних життєвих проблем або ситуацій, андрагогічний підхід базується на використанні внутрішніх сил та прагнень людини до саморозвитку, самовдосконалення.

Таким чином, андрагогічний підхід в навчанні публічних службовців ґрунтується на принципах: провідна роль у власній освіті належить самому фахівцеві; навчання повинно виходити з індивідуальних особливостей того, хто навчається, відповідати його індивідуальним освітнім потребам та стимулювати зростання цих потреб; у процесі навчання слід використовувати внутрішні сили особистості, спиратися на природне прагнення людини до саморозвитку, самовдосконалення, активізувати суб'єктивну сферу фахівця; навчальний процес відбувається у спільній діяльності того, хто навчається і тих, хто навчає [36].

Зазначені положення є «вихідними умовами» побудови системи організації навчання дорослих.

Андрагогічні принципи навчання не заперечують дидактичним принципам педагогіки. Частково вони їх розвивають, частково корелюють з ними. Андрагогічні принципи як норми діяльності, рекомендації до практики спрямовують функціонування системи підготовки публічних службовців, на розкриття, розвиток певних сторін особистості фахівця [36].

Дорослі люди, здебільшого, мають своєрідну відмінність розвитку інтелекту. Рівень оволодіння навчальним матеріалом (інформацією) у дорослих передбачає проходження декількох стадій:

1. Змістовної, що характеризується первинним ознайомленням з навчальним матеріалом, його оцінкою з точки зору актуальності, відповідності темі.

2. Діяльній, що передбачає співставлення нової інформації з існуючою, визначення її складності, структурування інформації, а також її оцінка з точки зору можливості формування на основі запропонованих знань відповідних умінь та навичок.

Концепцію «навчання через діяльність» запропонував американський вчений Д. Дьюї [8]. Запровадження методу «навчання через діяльність» призводить до розвитку компетентності публічних службовців і застосування ними стратегічного мислення для вирішення проблемних питань; пізнання

своїх слабких та сильних сторін для подальшого особистого розвитку; сприяє колективному спілкуванню і координації зусиль для досягнення цілей територіальної громади.

3. Рефлексивної – усвідомлення індивідуального ставлення до нової інформації, інтеграцію до власної сформованої системи знань. Дана стадія передбачає усвідомлення фахівцем труднощів, що перешкоджають оволодінню новою інформацією, або ж формуванню нових компетентностей [36].

Отже, при плануванні професійного розвитку персоналу публічної служби можна виділити два напрями: планування службової кар'єри та планування професійного навчання.

Планування службової кар'єри працівника, його рух по кваліфікаційних або службових рівнях управління за визначеною схемою, є важливим напрямом управління професійним розвитком публічних службовців. Планування кар'єри є процесом, який включає вибір роду занять, професії, отримання роботи, ріст (професійний чи кар'єрний) на роботі, можливу зміну кар'єри та вихід на пенсію. Планування кар'єри передбачає визначення послідовності зайняття посад, на яких потрібно відпрацювати, щоб зайняти посаду відповідного рівня, а також здійснення заходів для набуття необхідної кваліфікації.

Підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки. Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності.

3.1. Цифрові компетентності та їх роль у професійному розвитку публічних службовців

Більшість науковців визначають основними компетенціями публічних службовців такі ключові компетенції, які охоплюють широкий спектр знань, умінь, навичок, особистісних та ділових якостей, що забезпечують ефективне виконання професійних обов'язків а саме: професійні, комунікативні, аналітичні, етичні, мовні, культурні, навчальні, соціальні та ін. Такі навички, як критичне системне мислення, аналіз інформації, вміння вирішувати проблеми, творчість, робота в команді, вміння спілкуватись та проводити переговори, прийняття рішень, саморегуляція, стійкість, емпатія, участь, повага до різноманітності, враховуються у всіх ключових компетентностях. Сьогодні набули пріоритетності, інноваційності та особливого значення з точки зору безпекової проблеми саме цифрові компетентності публічних службовців, які в умовах війни стали критичним компонентом національної безпеки України та можуть стати незамінними в процесі повоєнної відбудови.

Цифрова компетентність охоплює такі поняття, як комп'ютерна, інформаційна грамотність та медіаграмотність, комунікація та співпраця в цифровому середовищі, створення цифрового контенту, безпека (включаючи правила використання електронних послуг та розуміння дозволених дій, залежно від класу інформації за рівнем доступу, захист персональних даних у цифровому середовищі та кібербезпеку), розуміння та спроможність втілення стратегій цифрової трансформації, а також розв'язання різнопланових професійних проблем і навчання впродовж життя з використанням цифрових технологій. Важливо усвідомлювати, що цифрова трансформація пов'язана з подальшим розвитком технологій, переходячи від інформаційно-комунікаційних до цифрових. Та не слід забувати, що в центрі цих трансформацій знаходиться людина з її персональними, матеріальними і духовними потребами. Цей фактор потрібно враховувати при підготовці,

навчанні та підвищенні кваліфікації публічних службовців, враховуючи рейтинги закладів вищої освіти, які займаються таким навчанням.

Тож основною тенденцією в сфері публічного управління є еволюція від електронного до цифрового формату управління. Тому в контексті цифрового переформатування державного управління з'являються нові вимоги до цифрової грамотності публічних службовців, оскільки цифрові технології стали невід'ємною частиною сучасного життя, і їх роль у публічній сфері постійно зростає. Нашу позицію підтверджує прийняття на державному рівні низки стратегій та концепцій, що декларують розвиток цифрових компетентностей.

Зокрема, в Національній економічній Стратегії до 2030 р. ключовим напрямком є створення ефективної цифрової держави, що надає сервіси. В Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки підкреслено важливість удосконалення кадрової політики. Згідно з документом, хоча процедура проведення конкурсів на посади державної служби в цілому відповідає європейським стандартам, вона все ще потребує додаткового вдосконалення.

Крім того, важливо залучати більш кваліфікованих кандидатів, а також враховувати умови соціального дистанціювання під час процедури відбору. Важливо, що визначені напрями стратегії спрямовані на розвиток кадрового потенціалу публічних службовців за умов постійного удосконалення їх цифрових компетентностей.

Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства й Концепція розвитку цифрових компетентностей також спрямовані на розвиток цифрових компетентностей та підкреслюють важливість цифрових навичок, необхідних для роботи в органах публічної влади. Мета концепцій полягає в тому, щоб визначити основні напрями та завдання щодо розвитку цифрових навичок та компетентностей, підвищення рівня цифрової грамотності серед населення, зокрема серед працездатних осіб, громадян похилого віку,

малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю та інших вразливих груп, в контексті розвитку цифрової економіки.

Реалізація цих стратегій та концепцій, а також прийняття нових законодавчих актів, спрямованих на цифровізацію суспільства та економіки, сприяє позитивним змінам у сфері державного управління. Зокрема, впровадження електронного урядування через розробку та впровадження єдиної державної електронної платформи «Дія», електронного документообігу в органах державної влади та системи електронної ідентифікації громадян, є прикладом успішної реалізації цифрових компетентностей на державному рівні. Це сприяє покращенню ефективності та прозорості державного управління, що є критично важливим для підтримки стабільності та безпеки в країні під час військових конфліктів.

Цифрова грамотність або компетентність у цифровій сфері вже є однією з ключових навичок сучасних публічних службовців.

Цифровізація управлінських процесів на державній службі – це інструмент, що сприяє ефективному використанню часу і ресурсів, полегшує надання послуг для громадян, спрощує процедури і підвищує їхню прозорість. Сьогодні на державній службі вже впроваджено декілька масштабних інформаційно-комунікаційних систем, які кардинально змінили уявлення про управління персоналом в державному секторі. Портал управління знаннями, Єдиний портал вакансій державної служби, Інформаційна система управління людськими ресурсами HRMIS сприяють автоматизації процесів у сфері управління персоналом, але досі залишається багато системних проблем, які потребують вирішення.

Цифрова компетентність була визнана як одна з ключових характеристик Європейського Союзу з 2006 року. Європейська комісія в 2010 році запропонувала всім інституціям та державам ЄС “Цифровий порядок денний для Європи”, як частину Стратегії “Європа 2020”. У цих документах визначена настійна потреба в кооперації всіх країн та усіх зацікавлених учасників суспільних процесів, включаючи органи влади різних рівнів, у

пріоритетному розвитку сфери освіти та навчання людей в умовах повної цифровізації. Зміни в усьому способі життя європейців спонукали керівні структури ЄС переглянути своє ставлення до людських компетентностей.

У 2013 році була створена перша Європейська рамка цифрових компетентностей громадян DigComp (Digital Competence), яка пройшла модифікацію протягом 2016-2017 років.

У 2018 році була затверджена Рамкова програма з оновлення ключових навичок для навчання протягом життя у 21 столітті (ANNEX to the Proposal, 2018).

У 2021 році експертами Міністерства цифрової трансформації та інших органів був розроблений опис рамки цифрової компетентності для громадян України на основі європейської концептуально-еталонної моделі цифрових компетентностей для громадян DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens. Ця рамка трохи відрізняється від європейської моделі, містить 4 виміри, 6 сфер, 30 компетентностей та 6 рівнів володіння цифровими навичками, але загалом визначає напрями розвитку цифрових навичок. Згідно опису Рамки цифрової компетентності громадян, «цифрова компетентність» є комплексною характеристикою особистості, яка поєднує знання, вміння, навички та ставлення щодо використання цифрових технологій для різних сфер життя, таких як спілкування, особистий розвиток, навчання, робота та участь у суспільному житті. Ця компетентність орієнтується на відповідні сфери діяльності та відзначається такими аспектами, як безпека, творчість, критичне мислення, відповідальність та етичне ставлення.

Наразі в Україні не існує окремої рамки цифрової компетентності спеціально для публічних службовців. Проте, уряд може використовувати загальні рамки та стандарти з цифрової компетентності, розроблені національними та міжнародними організаціями, як основу для розвитку цифрових навичок серед публічних службовців. Такі рамки можуть бути

адаптовані до конкретних потреб управління та враховувати специфіку роботи у державних органах.

На законодавчому рівні України досі не передбачено рівень цифрової компетентності на державній службі. Методичні рекомендації для зайняття посад публічних службовців для категорій Б і В, затверджені наказом НАДС, в Додатку 2 визначають лише загальні виконавські компетенції, в яких є перелік цифрових компетенцій, розроблених в 2021 році для публічних службовців.

Виходячи з рекомендацій Європейської Комісії та її європейських підходів, особливо важливими в сучасних умовах є цифрові компетенції, що включають навички використовувати, фільтрувати, оцінювати, створювати, програмувати та поширювати цифровий контент. Особи повинні вміти керувати та захищати інформацію, вміст, дані та цифрові ідентичності, а також визнавати та ефективно працювати з програмами, пристроями, штучним інтелектом та роботами.

Отже, цифрова компетентність, згідно з європейськими стандартами, представляє собою живу суміш знань, навичок, умінь, методів мислення, переконань та особистих якостей в області інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Вона визначає здатність особи ефективно взаємодіяти з сучасними технологіями, успішно адаптуватися у суспільстві, виконувати професійні завдання та/або здійснювати навчальну діяльність з використанням цифрових інструментів.

Тому важливим завданням для галузі публічного управління в Україні є оновлення профілю державного службовця та визначення переліку знань, умінь та навичок у сфері використання цифрових технологій та цифрової етики, якими мають володіти державні службовці.

На нашу думку, вимоги до цифрових компетентностей публічних службовців не передбачають, що кожен з них має стати супер програмістом, креативним дизайнером чи фахівцем в ІТ-технологіях. Перш за все, це означає, що кожен з них повинен мати достатню основу, щоб сформувати

цілісний, гнучкий, розширюваний та спрямований на цінності та творчість участь профіль, незалежно від того, над чим працює кожен окремий публічний управлінець сьогодні. Адже найкращі приклади електронного управління пов'язані, передусім, зі значними інвестиціями в людей, культуру та якісно розроблені стратегії та чітко поставлені цілі з урахуванням внутрішніх, цифрових, технічних та дизайнерських можливостей.

Результати проведеного дослідження надають нам підстави встановити важливі кроки для забезпечення розвитку цифрових компетентностей публічних службовців, визначити рівні розвитку цифрових компетенцій публічних службовців, що сприятиме національній безпеці в умовах війни й повоєнної відбудови та спрогнозувати рекомендації розвитку цифрових компетенцій в публічних службовців.

По-перше, слід оновити профіль державного службовця та визначити перелік знань, вмінь та навичок у сфері використання цифрових технологій та цифрової етики, якими мають володіти державні службовці.

По-друге, важливо оновити та адаптувати програми навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців, зосередившись на актуальних цифрових навичках, які відповідають сучасним вимогам електронного урядування та цифрової економіки.

По-третє, слід забезпечити доступ до якісних ресурсів для самостійного навчання та професійного розвитку працівникам органів публічної влади.

Створення правового фундаменту, прийняття європейських стандартів та розробка власних програм цифрової освіти українськими органами публічної влади створять надійну основу для успішного розвитку цифрових технологій як національної стратегії, так і на рівні окремих територій України.

Впровадження необхідних цифрових компетентностей державних службовців дозволить підвищити ефективність публічного управління, забезпечити швидке та якісне надання державних послуг громадянам, що в свою чергу сприятиме стабільності та безпеці суспільства. Розвиток цих

компетенцій дозволить підвищити стійкість та ефективність державного управління, а також сприяти цифровізації країни та її інтеграції до європейського та світового цифрового простору.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Специфіка публічної служби як професії є динамічною і залежить від умов розвитку суспільства. Визнання професіоналізму є свідченням того, що професійна спроможність публічних службовців виступає визначальним чинником результативності, успішності їх функціонування і є важливою передумовою цілеспрямованого просування суспільства до сучасних стандартів життя.

Система професійного розвитку існує протягом усього періоду проходження служби, тому така всеосяжність передбачає необхідність залучення в процес такого розвитку всіх без виключення складників, пов'язаних із формуванням та вдосконаленням компетентностей публічних службовців. Крім цього, формування професіоналізму виступає як процес проходження особистісних змін, які відбуваються під час виконання людиною службових обов'язків, що забезпечують якісно новий, більш ефективний рівень вирішення професійних завдань.

Проведене дослідження щодо управління професійного розвитку публічних службовців, дає підстави для формулювання ряду підсумовуючих висновків та пропозицій, які в узагальненому вигляді можна звести до наступного.

1. Здійснено аналіз понятійно-категоріального апарату професійного розвитку публічних службовців. Ми визначаємо професійний розвиток публічних службовців – як системно організований процес безперервного професійного навчання персоналу для підготовки його до виконання нових адміністративних функцій та професійно-кваліфікаційного вдосконалення, а також це безперервний, цілеспрямований, свідомий процес особистісного та професійного зростання фахівця, який заснований на отриманні нових знань, вмінь та навичок.

2. Визначено особливості формування інституційного забезпечення системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

Доведено необхідність вдосконалення інституційно-правового забезпечення системи HRM на державній службі в Україні на підставі ідентифікації таких проблем його реалізації як: правове поле у сфері управління людськими ресурсами на державній службі залишається необґрунтовано громіздким. Зроблено висновок, що, незважаючи на існування сформованого забезпечення системи управління людськими ресурсами на державній службі, інституційна структура такого забезпечення та його правова компонента ще не забезпечують ефективного, орієнтованого на результати розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах сучасних суспільних викликів та загроз.

3. Виявлено особливості управління професійним розвитком в контексті зарубіжного і вітчизняного досвіду. Встановлено, що завдання нових служб управління персоналом в органах державної влади полягає і в стимулюванні їх потенціалу, підвищенні рівня результативності їх діяльності з метою максимальної професійної та особистісної самореалізації. Організаційна підтримка службами управління персоналом передусім повинна охоплювати інформаційну, мотиваційну, технічну, методичну та правову складові системи управління персоналом. Особливістю нових служб управління персоналом є те, що вони беруть участь у всіх етапах організації умов для розвитку професійного потенціалу працівників. Складовими організаційного механізму професійного розвитку публічних службовців, є: організація добору; регулювання оцінювання результатів діяльності керівника; забезпечення управління кар'єрою та мобільністю; регулювання системи професійного навчання.

4. Встановлено, що підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки. При плануванні професійного розвитку персоналу публічної служби можна виділити два напрями: планування службової кар'єри та планування професійного навчання. Планування службової кар'єри працівника, його рух по

кваліфікаційних або службових рівнях управління за визначеною схемою, є важливим напрямом управління розвитком персоналу. Планування кар'єри є процесом, який включає вибір роду занять, професії, отримання роботи, ріст (професійний чи кар'єрний) на роботі, можливу зміну кар'єри та вихід на пенсію. Планування кар'єри передбачає визначення послідовності зайняття посад, на яких потрібно відпрацювати, щоб зайняти посаду відповідного рівня, а також здійснення заходів для набуття необхідної кваліфікації.

5. Визначено, що цифрова компетентність визначається як комплексний соціально-психологічний інструментарій, що встановлює зміст функціонування особи в цифровому суспільстві. Підкреслено, що цифровизація суспільного життя та державних процесів вимагає в сучасних умовах від особи здобуття навичками. Акцентовано, що впровадження концепції електронного урядування та публічного адміністрування вимагає від публічних службовців підвищення їх рівня цифрових компетентностей.

В роботі запропоновані рекомендації щодо управління професійним розвитком публічних службовців: оновити профіль державного службовця та визначити перелік знань, вмінь та навичок у сфері використання цифрових технологій та цифрової етики, якими мають володіти державні службовці; оновити та адаптувати програми навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців, зосередившись на актуальних цифрових навичках, які відповідають сучасним вимогам електронного урядування та цифрової економіки; забезпечити доступ до якісних ресурсів для самостійного навчання та професійного розвитку працівникам органів публічної влади.

Отже, за умови достатньо розвинутих професійної навченості, професійної спрямованості та міжособистісної взаємодії, які також формують професійну компетентність, можна досягти високого рівня успішності виконання завдань професійної діяльності. Забезпечення висококваліфікованим персоналом органів публічної влади є головною умовою створення професійної публічної служби, яка буде забезпечувати успішну реалізацію реформ та сталий розвиток країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/staNovlennja>
2. Антонова О. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. *Аспекти публічного управління*. 2023. 11 (1). С. 79-85.
3. Безтелесна Л. Людський розвиток: підходи до трактування суті та умов його забезпечення. *Економіка України : Політико-економічний журнал*. 2014. № 7. С. 4 – 12.
4. Бедний О. Публічно-службові відносини як складова предмета адміністративного права. *Публічне право*. 2016. № 4 (24). С. 90–95.
5. Богатирець В. Парадигми підготовки державно-управлінських кадрів у зарубіжних країнах як приклад для запозичення для України. *Освіта регіону. Політологія. Психологія. Комунікації*. Київ : Україна, 2011. № 3. С. 27 – 32.
6. Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2 (76). URL: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5> .
7. Вакуленко О. Набув чинності Закон України «Про професійний розвиток працівників» : виступ. *Довідник кадровика*. 2012. № 3. С. 48 – 52.
8. Ващенко К. О. Реформи державної служби. Реформи в Україні. URL: <http://reforms.in.ua/initsiatyvy/reformaderzhavnoi-sluzhby.html>.
9. Година М. А. Зміст, структура та значення професійного розвитку публічних службовців у системі заходів організаційно-правового забезпечення публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНЕУ імені В. І. Вернадського*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 18-23. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/03>
10. Гошовська В. А. Сучасні підходи до підвищення кваліфікації публічних службовців в умовах практико-орієнтованої освіти URL:

<http://www.parle.org.ua/%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D0%B3%D0%BE%D1%88%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97/>.

11. Дані Національного агентства України з питань державної служби щодо організації роботи державних службовців та оплати праці в умовах воєнного стану за 2022 рік : результати опитування / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voyenogo-stanu-rezultati-opituvannya>.

12. Державна служба в цифрах. Національне агентство України з питань державної служби. URL: http://www.center.gov.ua/attachments/article/26/CSF_2015_UKR.pdf.

13. Державна служба США. Навчальні матеріали онлайн. URL: http://pidruchniki.com/1931071058792/pravo/derzhavna_sluzhba_ssha.

14. Державна служба: підручник : у 2 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський, С. М. Серьогін [та ін.]. Київ; Одеса : НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с.

15. Державна служба: підручник : у 2 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський (заст. голови), С.М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.

16. 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. Київ : НАДУ, 2012. 60 с.

17. Дяченко Н.О. Сутність та особливості професійного розвитку молодих викладачів. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2017. V (59). Issue: 134. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/554739.pdf>

18. Енциклопедичний словник з державного управління. уклад. : Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

19. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 5 : Територіальне управління. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. 408 с.

20. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 4 : Галузеве управління. наук.-ред. колегія : М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. 2011. 648 с.

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

22. Запара А.Є., Легеза Ю.О. система інформаційних компетентностей публічних службовців. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.5>.

23. Івашова Л. М. Професіоналізація як інструмент управління персоналом публічної служби. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. 4 (31). С. 52-58.

24. Калюжна Т. Г. Професійний розвиток публічних службовців засобами тренінгових технологій. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2019. № 2 (16). с. 76-84. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/720912/1/ПРОФЕСІЙНИЙ%20розвиток%20державних%20службовців%20засобами%20тренінгових%20технологій.pdf>.

25. Качан Я. В. Адаптивне управління в Україні в умовах війни: проблеми публічної служби. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2 (30). С. 136–144. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/download/8989/9036>.

26. Кіцак Т. М. Моделі підготовки публічних службовців у країнах Європи та Північної Америки: досвід для України. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 30. С. 377 – 384.

27. Концептуальні засади професійного розвитку особистості в умовах євроінтеграційних процесів: зб. наук. статей. за ред. В. Г. Кременя, М. Ф. Дмитриченко, Н. Г. Ничкало Київ: НТУ, 2015. 768 с.

28. Корнута Л. М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С.64–69. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.10>.

29. Коротич О.Б. Державне управління регіональним розвитком України : монографія. Х.арків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2006. 220 с.

30. Котик Л. Формування професійної компетентності публічних службовців у контексті розвитку персонального капіталу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 2. С. 147-154.

31. Куйбіда В.С., Петров О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2019. Вип. 1. С. 118–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2019_1_16 12.

32. Ларіна Н. Б. Професіоналізація та професійно-кар'єрне зростання публічних службовців: виклики та перспективи. *Public Administration and Regional Development*. 2023. № 1). С. 239-257

33. Мартинова Л. Б. Людський потенціал та його значення у соціально-економічному розвитку країни. *International Scientific and Practical Conference «WORLD SCIENCE»: міжнародний науковий журнал* : Польща, Варшава. 2016. № 2 (6). Vol. 2. URL: <http://archive.ws-conference.com/wp-content/uploads/1363.pdf>.

34. Матвеева О. Ю. Формування компетентностей публічних службовців у контексті вимог ЄС: глобалізаційний підхід. *Формування інформаційної*

платформи сталого розвитку міста Дніпра : проект ГО «УЕФ» та Дніпровської міської ради. Дніпро : 2017. URL: <https://dniprorada.gov.ua/uk/articles>.

35. Матвейчук Л.О., Польовий П.В. «Цифрова компетентність публічних службовців: Теоретична площина». *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72). № 2. URL: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/10>

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

37. Нова державна служба: нова модель державного сервісу. Реформи в Україні. URL: <http://reforms.in.ua/initsiatyvy/prez-rds28.11.2014.pdf>.

38. Новіченко Н. Цифрові компетентності у системі ключових компетентностей людини для навчання протягом життя: тенденції розвитку в Європі та в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 8 (1), 54-59.

39. Олійник Н. Цифрові компетентності публічних службовців як компонент національної безпеки в умовах війни та повоєнної відбудови України: архетипний підхід. *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47). С. 187-209. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-187-209](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-187-209).

40. Павлюк Є. О. Теоретичні і методичні засади професійного становлення майбутніх тренерів-викладачів у процесі фахової підготовки: дис. докт. пед. наук: 13.00.04. Хмельницький, 2017. 629 с.

41. Перспективи професійного розвитку трудового потенціалу України, «Alumni» поради. Асоціація Випускників Українського Католицького Університету. URL: <http://www.usu.edu.ua/alumni/advice.club/work.in.Ukraine/>.

42. Поліщук І. В. Механізми розвитку професійного потенціалу публічних службовців в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2015. № 4. С. 149–153.

43. Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах: Наказ Національного агентства України з

питань державної служби від 16 січня 2021 року № 6-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0240-21#Text>

44. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

45. Про затвердження Положення про систему професійного навчання публічних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>.

46. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12 січня 2012 р. № 4312-VI URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

47. Про професійну (професійно-технічну) освіту : Закону України від 10 лют. 1998 р. № 103/98-ВР у ред. від 01 січ. 2019 р. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80>

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

49. Стратегія реформування державного управління в Україні на 2022–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. / Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>

50. Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/851-2009-%D1%80>.