

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ
РОБОТИ**

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ
СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ**

Виконав: магістрант 2-го курсу, групи 8.2812-пуа спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
В.С. Ведмедєв

Керівник: доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, доцент, к.н. з держуправління Заїка О.В.

Рецензент: доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, к.філос.н., доцент
Ель Гуессаб Карім

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра соціальної філософії та управління
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри соціальної філософії та управління

_____ Т.І.Бутченко
« _____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТУ

_____ Ведмедєву Володимиріу Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Оптимізація професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

керівник роботи Заїка Олена Вікторівна, к.н. держуправління, доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ «01» травня 2023 року № 646-с

2. Строк подання студентом роботи 6 грудня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: Державна служба : підручник у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; Ю. В. Ковбасюк, О. Ю. Оболенський, С. М. Серьогін та ін.. Київ. ; Одеса : НАДУ, 2012. Т.1. 372 с. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення: монографія / С.К. Хаджирадева, Н.О. Алюшина, Л.О. Воронько та ін.; за заг. ред. С.К. Хаджирадевої. Київ : НАДУ, 2017. 256 с. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи: монографія / С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська та ін. Київ : НАДУ, 2013. 112 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1.Проаналізувати стан наукової розробки проблеми оптимізації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. 2. Здійснити уточнення змісту основних понять дослідження: «професійні якості», «державний службовець», «посадова особа місцевого самоврядування», «система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації». 3. Обґрунтувати основні принципи та методи дослідження, що використовуються у даній роботі. 4. Дати загальну характеристику професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. 5. Проаналізувати правове регулювання організації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. 6. Дослідити світовий досвід професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. 7. Надати рекомендації щодо впровадження інноваційних програм навчання у процес безперервного підвищення

кваліфікації.8. Розробити пропозиції щодо оптимізації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
2 таблиці

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Заїка О.В., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	16.05.2023	16.05.2023
Розділ 2	Заїка О.В., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	28.08.2023	28.08.2023
Розділ 3	Заїка О.В., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	10.10.2023	10.10.2023

7. Дата видачі завдання 10 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень – квітень 2023	<i>виконано</i>
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2023	<i>виконано</i>
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2023	<i>виконано</i>
4.	I розділ	Червень – серпень 2023	<i>виконано</i>
5.	II розділ	Серпень – жовтень 2023	<i>виконано</i>
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2023	<i>виконано</i>
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2023	<i>виконано</i>
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2023	<i>виконано</i>

Студент _____ В.С. Ведмедєв

Керівник роботи _____ О.В. Заїка

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.С. Цапліна

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 86 сторінок, 86 позиції у списку літератури.

ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ, ПРОФЕСІЙНІ ЯКОСТІ, ДЕРЖАВНІ СЛУЖБОВЦІ, ПОСАДОВІ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Метою дослідження є глибокий аналіз розвитку професійних якостей державних службовців та представників місцевого самоврядування в контексті їхньої навчання.

Об'єктом дослідження виступає професійний розвиток та навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.

Предмет дослідження – розвиток професійних компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в системі навчання.

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що було проаналізовано шляхи оптимізації професійного навчання із врахуванням викликів Covid-19, повномасштабного вторгнення РФ, а також надано практичні рекомендації.

Гіпотеза: удосконалення системи професійного навчання сприятиме розвитку професійних якостей державних службовців та представників місцевого самоврядування. Ці якості є важливими для успішного впровадження європейських стандартів належного врядування в Україні.

Висновки: 1. Проблема професійної кваліфікації українських державних службовців обґрунтована, існуючі дослідження часто не враховують нові питання, що виникають в контексті оновлення законодавства та європейського шляху розвитку України. 2. Вивчення досвіду інших країн у сфері професійної підготовки державних службовців дозволяє ідентифікувати можливості його використання в Україні. 3. Впровадження інноваційних програм розвитку буде сприяти підвищенню рівня професіоналізму державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

SUMMARY

The qualification work consists of 86 pages, with 86 positions in the bibliography.
PROFESSIONAL TRAINING, PROFESSIONAL QUALITIES, PUBLIC SERVANTS, OFFICIALS OF LOCAL SELF-GOVERNMENT

The purpose of this research is to conduct a profound analysis of the development of professional qualities of public servants and representatives of local self-government in the context of their education.

The object of the study is the professional development and training of public servants and officials of local self-government in Ukraine.

The subject of the research is the development of professional competencies of public servants and officials of local self-government in the education system.

Research methods: analysis, synthesis, induction, deduction, and structural-functional analysis.

The scientific novelty of the study consists in the analysis of ways to optimize professional training, taking into account the challenges of Covid-19, the full-scale invasion of the Russian Federation, and providing practical recommendations.

Hypothesis: improving the system of professional training will contribute to the development of professional qualities of public servants and representatives of local self-government, which are crucial for the successful implementation of European standards of good governance in Ukraine.

Conclusions: 1. The problem of professional qualification of Ukrainian public servants is substantiated, and existing research often does not address new issues arising in the context of updating legislation and the European path of Ukraine's development. 2. Studying the experience of other countries in the field of professional training of public servants allows identifying opportunities for its use in Ukraine. 3. The implementation of innovative development programs will contribute to the enhancement of the professionalism of public servants and officials of local self-government.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	6
1.1. Стан наукової розробки проблеми дослідження оптимізації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.....	6
1.2. Уточнення основних понять дослідження: «професійні якості», «державний службовець», «посадова особа місцевого самоврядування», «система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації».....	13
1.3. Принципи та методи дослідження оптимізації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.....	21
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	25
2.1. Загальна характеристика професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.....	25
2.2. Правове регулювання організації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.....	36
2.3. Світовий досвід професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	56
3.1. Рекомендації щодо впровадження інноваційних програм навчання у процес безперервного підвищення кваліфікації.....	56
3.2. Пропозиції щодо оптимізації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.....	64
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	76

ВСТУП

Актуальність роботи. На сучасному етапі євроінтеграційного процесу в Україні та реалізації реформ у всіх сферах суспільного життя якість роботи державного апарату має велике значення. Оновлені Закони України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» створюють необхідні умови для створення нового професійного, політично неупередженого, обізнаного та компетентного колективу посадовців та представників місцевого самоврядування, які належним чином керують своєю діяльністю та працюють за найкращими європейськими стандартами.

Основним вектором розвитку державної служби та місцевого самоврядування в Україні сьогодні є їх професіоналізація, удосконалення системи підготовки кадрів, а також підвищення професійної кваліфікації протягом усього періоду служби за аналогією з «навчанням упродовж життя», адже від професійних якостей та компетентності державних службовців України залежить ефективність роботи державної служби.

Проблемна ситуація дослідження полягає в тому, що в державному управлінні виникла криза через низьку ефективність кваліфікації та практики навчання державних службовців. Знання, втілені в традиційних освітніх програмах, уже застаріли і не відповідають реальним потребам органів державної влади та місцевого самоврядування.

Питанням підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб присвячені роботи науковців В.В.Авер'янова, В.Д.Бакуменко, Н.Т.Гончарука, Д.І.Двінчука, В.І.Лугового, Ю.В.Максимовича, О.Ю.Оболенського, Н.Г.Протасова та ін.

Проте, незважаючи на великий інтерес науковців до зазначеної теми, в Україні досі не створено цілісної та ефективної системи підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням професійної кваліфікації посадових осіб, потребує постійного використання сучасних методів навчання та проведення навчання з урахуванням та аналізу накопиченого вітчизняного та

зарубіжного досвіду у цій сфері, що зрештою потребує подальших наукових досліджень даної проблеми.

Крім того, вагомим аргументом довіри до дослідження є прийняття нових законодавчих положень у сфері державної служби та нових вимог до працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні, особливо щодо повноважень, розвитку та працювати на благо нашої країни.

Об'єктом дослідження виступає професійний розвиток та навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.

Предмет дослідження – розвиток професійних компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в системі навчання.

Метою даного дослідження є глибокий аналіз розвитку професійних якостей державних службовців та представників місцевого самоврядування в контексті їхньої навчання.

Згідно з метою маємо виконати такі *завдання*:

- проаналізувати стан наукової розробки проблеми оптимізації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- здійснити уточнення змісту основних понять дослідження: «професійні якості», «державний службовець», «посадова особа місцевого самоврядування», «система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації»;
- обґрунтувати основні принципи та методи дослідження, що використовуються у даній роботі;
- дати загальну характеристику професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- проаналізувати правове регулювання організації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- дослідити світовий досвід професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

- надати рекомендації щодо впровадження інноваційних програм навчання у процес безперервного підвищення кваліфікації;
- розробити пропозиції щодо оптимізації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Гіпотеза: удосконалення системи професійного навчання сприятиме розвитку професійних якостей державних службовців та представників місцевого самоврядування. Ці якості є важливими для успішного впровадження європейських стандартів належного врядування в Україні.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що було проаналізовано шляхи оптимізації професійного навчання із врахуванням викликів Covid-19, повномасштабного вторгнення РФ, а також надано практичні рекомендації.

Апробація роботи. Результати дослідження були представлені на XIII Міжнародній науковій конференції «Соціальне прогнозування та проектування майбутнього: перемога, мир та відновлення у післявоєнній Україні» у форматі доповіді на тему: «Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: аналіз та оптимізація».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Стан наукової розробки проблеми дослідження оптимізації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

Питання підготовки професійно-кваліфікаційних кадрів посадових службовців місцевого самоврядування в Україні сьогодні має достатньо розроблені теоретичні основи та є предметом дослідження багатьох українських та зарубіжних вчених.

Розвиток професійної кваліфікації та підвищення кваліфікації посадових і службових осіб місцевого самоврядування були предметом наукових досліджень А.В.Бураковської, І.П.Лопушинського, Д.І.Двінчука, Н.М.Колісніченко, Н.А.Ліповської та А.В.Ліпенцевої, Е.Г.Матвіїшиної, О.О.Акімової, О.В.Штерера, Ю. В. Ковбасюк, С. М. Серьогіна та ін.

Дослідники Ю. Оболенський, В.В.Авер'янов, В.Д.Бакуменко, Н.Г.Протасова, О.Я. Окіс, Г.Є.Улунова, Н.Т.Гончарук, Т.Є.Кагановська, Ю.В. Максимович, Н.І.Демидишина, В.М.Гриньова, Л.Ю. Окремі питання проблеми професійної підготовки державних службовців розглядали Воронько, Л.В.Прайд та інші вчені.

Ж. Таланова, В. Чмига, Н. Голобор, С. Григор'єва, Т. Вітко, В. Луговий, О. Оболенський, Г. Опанасюк та ін. проаналізовано зарубіжний досвід розвитку професійних компетенцій державних службовців та посадових осіб.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» громадяни України, які досягли повноліття, повинні вільно володіти державною мовою, мати необхідну вищу освіту для зайняття вакантної посади та відповідати вимогам, що пред'являються до державних службовців. [41].

Дослідниця Г. Кушнірова брала участь у розробці моделі професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування, складовими якої є лідерські якості, що базуються на спеціальних знаннях, уміннях, навичках та досвіді роботи в органах державної влади та органах місцевого самоврядування [28].

Вивченню розвитку комунікативних здібностей державних службовців присвятила свою роботу Н. Демедишина. Вченою було розроблено модель розвитку комунікативних умінь у державних службовців, а також створено профіль комунікативних умінь [12].

С. Хаджирадєва, у свою чергу, наголошує, що «навчання державних службовців професійному усному спілкуванню є однією з найважливіших умов професійної компетентності державних службовців» [76].

Значний науковий інтерес становлять праці А. Рачинського, де розглядаються професійні компетентності державних службовців як здатність до самореалізації, складовими якої він вважає професію, професіоналізм і професійну культуру [63].

На думку В. Яцюка, «одним із шляхів розвитку професіоналізму посадових осіб є процес підвищення їх кваліфікації» [81].

Як зазначили Н. Гончарук та С. Серьогін, «професійні компетенції потребують постійного вдосконалення та є одним із найефективніших методів державного управління, які визначають формування індивідуальної професійної характеристики та характеристики державного службовця та є передумовою розвитку особистості до професійного вдосконалення та розвитку» [9].

На думку дослідниці Л. Нестеренко, «професійний державний службовець» характеризується такими ознаками:

- психологічні здібності: сприйняття, когнітивні, мнемічні, емоційні, вольові здібності.
- особисті якості: інтелектуальні здібності (кмітливність, логіка, концептуальність, оригінальність, розважливність); особистісні якості (ініціативність, гнучкість, креативність, чесність, надійність, амбітність,

впевненість у собі, самостійність, енергійність, самоорганізованість); темперамент; рефлексія (схильність до самоаналізу особистісних і поведінкових характеристик); особистісна екологія (здатність до саморегуляції, здатність зберігати позитивний емоційний тонус, стресостійкість, гнучкість у вирішенні складних професійних завдань); креативність (прагнення до швидкого оволодіння новими формами роботи, прагнення до створення нових, більш ефективних способів реалізації рутинної управлінської діяльності, прагнення впроваджувати інновації в структуру управлінської діяльності).

– соціальні навички: знання основ управління конфліктами, соціальної психології; готовність до співпраці; відповідальність; емоційний інтелект (самосвідомість, контроль імпульсів, наполегливість, впевненість у собі, особиста мотивація та емпатія).

– професійні та управлінські навички: знання законодавчої бази, яка регулює та контролює діяльність; знання технологічних, організаційних та комерційних особливостей діяльності; організація виконання рішень; володіти основними методами менеджменту» [32].

Ми поділяємо думку С. Серьогіна, який із самого початку відводить ключову роль (і це не лише встановлено, а й передбачено законом) принципу професіоналізму в організації державної служби у «виконанні професійних обов'язків», що є ідеальною метою професійної державної служби [66, с. 10].

Специфіка професійної діяльності державних службовців і посадових осіб характеризується також специфічними інтегральними факторами, до яких відносяться такі професійно важливі якості особистості, як стресостійкість, комунікабельність, адаптивна мобільність, емоційний інтелект і здатність до інтеграції соціальних функцій.

Вітчизняні науковці С. Загороднюк та О. Козієвська описують особливості навчання та розвитку психологічних якостей і навичок державних службовців, що визначають якість їх професійної діяльності. Важливими професійними якостями державного службовця вчені вважають відкритість, почуття відповідальності, рішучість, незалежність, психологічний такт, стиль і манеру

спілкування. Дослідники визначають ці характеристики як результат кваліфікованих професійних навичок державного службовця [27].

Дослідник О. І. Пархоменко-Куцевіл у своїх працях акцентує увагу на розробці шляхів підвищення потенціалу кадрового потенціалу державної служби [38]. Механізм підготовки потенційних кадрів у державному секторі базується на таких елементах: навчання, набір, відбір, професійна адаптація та мотивація персоналу, навчання, здобуття освіти, оцінка, контроль, управління кар'єрою, робота з персоналом. Цей факт надає особливого значення процесу створення колективу професіоналів, спільнота яких відповідає вимогам до якості результатів їх діяльності.

Науковці С. М. Серьогін, Є. І. Бородіна, Н. А. Липовська та інші вважають, що «підвищення кваліфікації – це формування професійно значущих якостей, знань, умінь і навичок державного службовця, необхідних для виконання посадових обов'язків і повноважень, реалізації прав і здійснення службової діяльності». Професійний розвиток державних службовців традиційно поєднує професійну кваліфікацію та розвиток професійної позиції» [64, с. 16-20].

Тому кваліфікацію працівника науковці відрізняють від відповідності посаді, яку він займає, визначаючи першу як індивідуальну характеристику, сукупність особистих якостей, притаманних людині як особистості, а другу – як міру виконання обов'язків, або виконання певних призначених посадових ролей та обов'язків.

Як і О.Я. Окісь у своїх наукових працях зазначає: «у системі підвищення кваліфікації працівників органів державної влади виконуються актуальні практичні завдання:

- оцінка умінь і навичок персоналу;
- кар'єрне зростання за маршрутом;
- розвиток навичок працівників у навчанні, роботі та підготовці до використання їх потенціалу на практиці;
- укомплектування посад відповідно до кваліфікаційного рівня;
- створення системи мотивації праці;

- планування кар'єри тощо [33, с. 201].

Ми погоджуємося з думкою Н. Артеменко, яка виділяє наступні етапи професіоналізації державного службовця, а саме: «первинна професіоналізація (просування до рівня спеціаліста (спеціалізація), під час якої формуються професійні компетенції, здобувається професійна підготовка до професійної діяльності та «вторинна професіоналізація з метою створення професійної еліти та системи передачі професійного досвіду» [4, с. 15].

Управління розвитком професійної кваліфікації працівників органів державної влади та місцевого самоврядування включає планування їх професійного розвитку, удосконалення організаційного забезпечення цього процесу, мотивацію підвищення кваліфікації та контроль за відповідністю рівня професіоналізму завданням посади.

На думку В. Ягупова, «Система підвищення кваліфікації повинна орієнтуватися на психологічні показники професіоналізму фахівця та його цілеспрямований розвиток». Зокрема, у таких аспектах:

- розширювати, збагачувати та постійно наповнювати новим змістом професійну та професійну спрямованість особистості;
- збагачення професійного досвіду та кар'єри;
- розвиток складних спеціальних умінь і пізнавальних процесів, необхідних для успішної реалізації професійних навичок;
- постійне вдосконалення особистісно-професійної та психологічної підготовки фахівця до цілеспрямованої професійної діяльності в умовах сучасного ринку праці» [80, с.13-14].

В. Ягупов перераховує основні психологічні показники професіоналізму державного службовця, що дозволяють йому ефективно працювати: [79]:

- професійні компетенції представника конкретного виду професійної діяльності;
- професійні компетенції представника конкретної професії, тобто спеціалізація за конкретною професією;

- розвиток суб'єктивних і професійно важливих якостей і властивостей фахівця певного виду діяльності;
- чітке усвідомлення ієрархії цілей професійної діяльності та їх свідомо і цілеспрямована реалізація;
- володіння сучасними професійними технологіями, методами та засобами реалізації професійних навичок як суб'єкта професійної діяльності;
- низька залежність реалізації професійних навичок від зовнішніх факторів і обставин;
- успішність, продуктивність та результативність професійної діяльності.

Дослідник І. Л. Олійник вважає, що професійне навчання є ключовим елементом системи підвищення кваліфікації: «Насамперед, необхідно створити ефективну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, створити систему та розробити механізми для цього», «запровадження безперервного навчання державних службовців та уніфікація змісту освіти на основі функціонального, особистісного та кваліфікаційного підходу» [34, с. 74-75].

Ми лише частково поділяємо цю тезу, тому що вважаємо дуже важливим запровадження кваліфікаційного, а не академічного підходу до професійної підготовки. Також ми не погоджуємося з твердженням, що професійний розвиток державних службовців включає підготовку студентів, які лише прагнуть кар'єри державного службовця.

Українські дослідники надають великого значення підвищенню кваліфікації державних службовців. Так, Д. Двінчук визначив значення та роль навчання державного службовця у підготовці кадрів, обґрунтував його сутність та проаналізував існуючі тенденції визначення змісту додаткового навчання в контексті соціально-психологічного аспекту комплексних підходів до соціальної психології, розроблених до вирішення потреб у навчанні державних службовців, вивчення сутність окремих видів компетенцій та методів розробки змісту

програми професійного розвитку на основі досліджень у галузі соціальної психології освітніх потреб [18].

Окремо варто виділити дослідження пана Орліва, який розробив науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів державного регулювання та підвищення кваліфікації керівного складу державних органів у контексті реформування державного управління в Україні [36].

Зокрема, О. Ф. Мельников детально зупинився на теоретико-методологічному підході до професійної підготовки державних службовців. Він вважає, що загальним завданням системи навчання та розвитку державних службовців є «забезпечення високого рівня професіоналізму посадових осіб, що зумовлює динамічний розвиток апарату державних органів, здатного забезпечити виконання покладених на нього завдань і ефективно виконувати свої функції» [30, с.40].

Л.Р. Михайлишин наголошує, що «підготовка та перепідготовка, а також постійне оновлення знань і навичок є ключовим фактором конкурентоспроможності людини». «Традиційна освіта не встигає за соціальним, економічним і промисловим розвитком, а також за розвитком інформації, і не може забезпечити людей життєвими потребами, а також знаннями, навичками та особистими якостями» [31].

Вивченню зарубіжного досвіду підготовки державних службовців присвячена дисертація В. Чмиги. Зокрема, розглянуто проблеми підготовки державних службовців у Франції, визначено їх місце та роль у системі державного управління Франції, обґрунтовано системність та наступність. Для дослідника незаперечним є «зв'язок між розвитком державної служби Франції та безперервним професійним розвитком державних службовців, як істотним елементом процесу модернізації державної служби» [77].

Ж. Таланова досліджувала підготовку державних службовців у Північній Америці та Європі. Увагу було приділено теоретичним, методологічним та практично-організаційним аспектам стандартизації підготовки фахівців

державного управління в країнах Північної Америки та Західної Європи, а також в Україні, а також принципам, закономірностям і тенденціям у цій сфері [73].

Праці інших вчених стосуються проблем підготовки та розвитку компетентностей управлінців, тенденцій підготовки державних службовців та розвитку національних академічних стандартів у сфері державного управління. Водночас залишається поза увагою питання інтеграції процесів навчання та практичної професійної діяльності.

Крім того, у наведених роботах не враховано нові проблеми в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб та представників органів місцевого самоврядування з метою оновлення законодавчої бази в Україні, а також під впливом Covid-19, повномасштабного вторгнення рф.

1.2.Уточнення основних понять дослідження: «професійне навчання», «державні службовці», «посадова особа», «місьцеве самоврядування», «система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації»

Для комплексного наукового дослідження важливо уточнити зміст основних робочих термінів, а також суміжні поняття та ті, що виникають під час роботи, щоб сприяти кращому розумінню суті досліджуваної проблеми.

У літературі немає єдиного розуміння терміну «професійна якість». Більшість науковців (А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Є.В. Землянська, В.С. Венедіктов, М.І. Іншин, М.М. Клемпарський, О.Ф. Скакун та ін.) розглядають характерні професійні якості особистості крізь призму вимог до професійної компетентності, тобто порівняння позицій, яких повинен дотримуватися фахівець. Ми схиляємось до наукових положень А.В.Москаленка та О.С.Губаревої, які визначають професійні якості як суттєвий елемент у розвитку професійних компетенцій.

Термін «компетентність» походить від латинського слова «competent» і в перекладі означає «правильний», «здатний».

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови компетентність визначається як «обізнаність, обізнаність, авторитет, компетентність – добре знання чогось, сфери повноважень організації, особи чи «установи» [6, с. 560].

Більшість дослідників досліджують навички та компетенції з двох позицій. Перше відображає позицію суб'єкта діяльності, яка виникає із взаєморозуміння професії та визнання фахівця в професійному середовищі. Друге показує психологічну структуру професійної компетентності фахівця, яка складається з трьох компонентів: операційного, мотиваційного та рефлексивного. Відповідно до цього підходу рівень професійної компетентності оцінюється за професійними характеристиками, уміннями та якістю роботи.

З точки зору системного підходу професійні компетенції розуміють як специфічну систему, що поєднує в собі професійно важливі знання, уміння, навички та якості особистості, що забезпечують виконання професійних завдань.

Зокрема, коли йдеться про компетенції державних службовців, В. Олуйко визначає їх як «ступінь професійного досвіду, характерних для керівників у контексті конкретної посади» [35, с. 207-211]

Дослідник А. Рачинський пропонує визнати професійні компетенції «особливим елементом статусу державного службовця в Україні» [63, с. 6].

За визначенням вченого О.Ю. Оболенського: «Компетентність посадової особи – це певний рівень його психічного, психологічного та функціонального стану, який відображає певні сфери професійної діяльності і в своїй єдності визначає якісну мету «професії». Це також наявність глибокого досвіду в певній сфері або сфері діяльності, здатність аналізувати і прогнозувати розвиток ситуацій і застосовувати отримані знання на практиці для вирішення конкретних завдань, а також повноваження їх вирішувати і повноваження доручати певні справи.[14, с. 156].

Ми погоджуємося з думкою О. Акімова і зазначаємо, що вчений виділяє в понятті компетентності такі елементи: інтегративний, соціально-психологічний та організаційний. Проте компетентність розглядається як структурний елемент

«компетентності, що характеризує готовність особи до певної професійної діяльності» [2, с. 210-212]. Водночас О. Акімов наголошує, що «компетентнісний аспект системогенезу можна розглядати як похідну від функціонального» [1, с. 105].

При цьому професійна діяльність державних службовців розглядалася в контексті визначальних факторів: правових, функціональних, організаційних, інституційних, кваліфікаційних, мотиваційних, соціально-психологічних факторів [3].

Закон України «Про державну службу» визначив, що «професійна компетентність – це здатність особи в межах повноважень, встановлених посадою, застосовувати певні знання, уміння та навички та виявляти морально-ділові якості, необхідні для успішного виконання певних обов'язків» [41].

Зростають вимоги до професійної майстерності посадових осіб у державному управлінні, які потребують здатності приймати якісні управлінські рішення та поєднувати професійні та особистісні якості як у процесі професійної діяльності, при заміщенні керівних посад може знадобитися врахування особистих характеристик кандидатів. Необхідною умовою ефективного лідерства є, таким чином, поєднання професіоналізму та психологічного аспекту лідерства [65, с. 284].

Термін «професіоналізм» важливий для загального викладу теми, оскільки принцип професіоналізму є основним на державній службі. Його відповідальність впливає зі статті 3 Закону України «Про державну службу».

Професіоналізм на державній службі виявляється, насамперед, у здатності працівника, колективу працівників у межах повноважень, встановлених законом, з урахуванням реальних умов і можливостей визначати найбільш ефективні шляхи і методи для виконання покладених на них завдань.

Структурно професіоналізм організовано як систему на державному рівні з:

- організації та функціонування державного управління на основі сучасних наукових знань і передового досвіду, творчого використання знань, умінь і професійних здібностей усіх працівників;
- максимальний розвиток умінь і особистих якостей. Завдяки раціональному розподілу посад співробітники формують максимально ефективні команди.
- максимальне використання професійного та творчого потенціалу осіб в органах державної влади та органах державної влади [13, с. 318].

Відповідно до системного підходу науковці А. О. Деркач та Н. В. Кузьміна запропонували розглядати категорію «професіоналізм» як сукупність двох підструктур, що створюють єдність підструктур: «професіоналізм дії» та «професіоналізм особистості» [62, с. 103].]

Професіоналізм посадових осіб і представників органів місцевого самоврядування можна розглядати як у широкому, так і у вузькому розумінні. У першому випадку мова йде про необхідність вищого ступеня спеціаліста або магістра, що дозволяє виконувати не тільки професійні, а й загально-управлінські функції. В іншому – якісне виконання спеціальних завдань і функцій, характерних для конкретного виду діяльності державної адміністрації, галузі чи адміністративної зони [13,3. 32].

За визначенням К. Кікіневої, поняття «професіоналізм державного службовця» – це «сукупність якостей і цінностей, що складається із сукупності знань, глибоких і всебічних умінь, професійних управлінських навичок, практичного досвіду та загальної культури особи, а також навичок професійної діяльності, професійних навичок, професійних якостей державного службовця, що забезпечує ефективність державної служби та сприяє зростанню її авторитету» [26].

Тому під професіоналізмом посадових осіб ми розуміємо, насамперед, здатність з урахуванням реальних умов і можливостей визначати найбільш ефективні шляхи і методи виконання покладених на них завдань у межах, визначених адміністративним органом.

Оскільки у своїй роботі ми часто використовуємо термін «розвиток навичок або професійний розвиток», вважаємо за потрібне його проаналізувати.

Відповідно до концепції реформування системи професійної освіти, професійний розвиток державних службовців визначається як «безперервний, усвідомлений і цілеспрямований процес особистісно-професійного розвитку на основі інтеграції знань, умінь і компетенцій». [57].

Науковці В. Гриньов, М. Новіков, М. Салун та О. Красносова у своїх працях так визначають професійний розвиток працівників органів державної влади та місцевого самоврядування:

- систематично організований процес постійного навчання персоналу, спрямований на підготовку його до виконання нових виробничих функцій, підвищення та підвищення кваліфікації, підготовку резерву керівників і вдосконалення кадрової структури;

- забезпечення та організація освітнього процесу для досягнення поставлених організацією цілей;

- удосконалення навичок та вмінь, розширювати сферу знань, підвищувати рівень компетентності, бажання вчитися та ентузіазм працівників на всіх рівнях організації, тим самим підтримуючи постійний розвиток [11, с. 259].

Однією з форм професійного розвитку є професіоналізація, тобто ускладнення професійної діяльності та професійного спілкування, формування професійної особистості [61, с. 32].

Енциклопедія державного управління визначає професіоналізацію як «процес набуття необхідних знань, умінь і навичок та адаптації до професійного середовища» [19, с. 368].

Аналіз думок науковців показує, що подальший розвиток кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування – це системно організований процес постійного підвищення кваліфікації кадрів з метою підготовки їх до виконання нових управлінських, професійних і кваліфікаційних функцій, а також підвищення та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Іншим пошуковим терміном, який потребує уточнення, є термін «державний службовець».

Термін «державний службовець» походить від слова «служба», яке має кілька значень. У найзагальнішому вигляді «Служба – це професійна діяльність певного контингенту працівників у сфері організації виконання та практичної реалізації повноважень держави, суспільства та інших систем управління» [13, с. 39].

Службу можна розуміти, зокрема, як форму людської діяльності, а також як самостійну установу чи структурну одиницю установи [29].

І М. Старилів визначає службу як «діяльність, пов'язану з управлінням, адмініструванням, контролем, наглядом, обліком тощо. При цьому працівники сфери послуг створюють духовні цінності або виконують управлінські функції» [13, с. 34].

Державна служба є особливою формою служби. Закон України «Про державну службу» містить таке визначення: «публічна, професійна та політично неупереджена діяльність, спрямована на практичне виконання завдань і функцій держави» [41].

Отже, під державною службою ми розуміємо професійну діяльність державних службовців, яка полягає у розробленні пропозицій щодо розробки державної політики, забезпеченні їх реалізації та наданні адміністративних послуг.

Сам термін «посадова особа (державний службовець)» можна проаналізувати щонайменше в трьох аспектах. «З точки зору держави державний службовець – це «слуга» держави з відповідними повноваженнями. Державний службовець представляє державу в її різноманітних внутрішніх і зовнішніх відносинах (по відношенню до інших держав і громадян).

З точки зору адміністративного права державний службовець має широкі організаційні та управлінські повноваження. Як представник держави він здійснює судові заходи та повноваження, накладає адміністративні та судові санкції. З кримінально-правової точки зору, це окреме питання кримінальної та

адміністративної відповідальності» [29]

Термін «посадова особа» розглядається в широкому і вузькому сенсі. У першому випадку йдеться про єдину юридичну особу, яка виконує публічно-управлінські функції не лише в державних органах, а й в інших організаціях, установах та державних підприємствах. Власне кажучи, державний службовець – це особа, яка займає певну посаду виключно в органах державної влади [29, с. 158].

Другий підхід є прийнятним для української системи державної служби і використовувався в нашому дослідженні.

Розглянемо найбільш повне та розгорнуте визначення в Законі України «Про державну службу», яке звучить так: «Державний службовець – це громадянин України, який виконує функцію державної служби в органі державної влади, іншому органі державної влади або інший державний орган здійснює свій апарат (секретаріат), отримує винагороду з державного бюджету та здійснює покладені на цей орган повноваження, які безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій цього державного органу держави, а також дотримується принципів публічного трудового права» [41].

Положення також містить визначення терміну «посадова особа місцевого самоврядування», в якому зазначено, що «посадова особа місцевого самоврядування – це особа, яка працює в органах місцевого самоврядування і має відповідні посадові повноваження, здійснює організаційно- адміністративні завдання та виконує дорадчі функції та отримує зарплату з міського бюджету» [54].

Іншим важливим пошуковим терміном є «система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації». Система — це сукупність елементів, які взаємопов'язані та взаємодіють певним чином для виконання певних цільових функцій.

Ми поділяємо думку Т. Є. Кагановської про те, що «Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації складається з різноманітних підсистем, діяльність яких спрямована на досягнення мети, щодо забезпечення

органів державної влади необхідною кількістю високопрофесійних та всебічно підготовлених посадових осіб, які володіють сучасними науковими знаннями, вміннями та навичками та здатні ефективно реалізовувати в практичній діяльності цілі та функції правової держави» [24, с. 177].

Це підсистеми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, визначення яких містить «Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» (далі - Положення).

У положенні зазначено: «Навчання посадових осіб та представників органів місцевого самоврядування - це завершення освітньо-кваліфікаційної підготовки спеціаліста або спеціаліста та навчання у ЗВО, аспірантурі, докторантурі, інших навчальних закладах чи наукових установах за фаховими напрямками з метою провадження професійної діяльності у сфері державної служби та службі в органах місцевого самоврядування» [49].

Натомість «перепідготовка посадових осіб та представників органів місцевого самоврядування - це спеціалізація в розумінні освіти за напрямом «Публічне управління та адміністрування», «Державне управління» та за напрямками професійної діяльності на державній службі та в органах місцевого самоврядування, яка будується на попередньо здобутому освітньо-кваліфікаційному рівні» [49].

Дослідник Ф. М. Турко під поняттям «безперервне навчання» розуміє «навчання після закінчення спеціальних курсів підвищення кваліфікації працівників, спрямоване на постійне розширення та вдосконалення їх знань і професійних навичок» [74, с.12].

А відповідно до положення «підвищення кваліфікації посадових осіб та представників органів місцевого самоврядування - це навчальний курс, спрямований на оновлення та набуття умінь, знань, умінь і навичок для виконання завдань і функцій, необхідних для здійснення професійної діяльності на державній службі та в органах місцевого самоврядування».[49]

Підсумовуючи, йдеться про розвиток професійних компетентностей державних службовців та представників місцевого самоврядування в системі навчання посадових осіб та державних службовців. Набуття та вдосконалення державними службовцями знань, умінь і професійних навичок, що забезпечують належний професійний рівень. Кваліфікація та вміння виявляються в усій системі навчальних закладів, установ та організацій незалежно від форм власності, які мають право надавати відповідні освітні послуги.

1.3. Принципи та методи дослідження оптимізації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

Будь-яке поглиблене дослідження здійснюється на основі певних ідей і вимог, які мають науковий характер і називаються принципами наукового пізнання.

У філософії науки принцип означає «найбільш абстрактне визначення ідеї (первинна форма систематизації). Принцип – це правило, яке виникає із суб'єктивного досвіду людей» [5, с. 36].

Вчений Ю.О. Волошин зазначає, що «принципи характеризуються, насамперед, першоосновами, оригінальними ідеями, характеризуються універсальністю, загальним змістом і вищим імперативом, здатними визначати істотні положення теорії, доктрини, науки та системи національного законодавства» [78, с.110].

Для всебічного аналізу, визначення актуальності та функціонального дослідження розвитку професійних якостей державних службовців та органів місцевого самоврядування в системі підготовки, перепідготовки та вищої освіти вважаємо доцільним використання комплексу правил.

Принцип історизму полягає у розгляді об'єкта дослідження в його зародженні та розвитку [37]. Перш ніж розглянути сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку системи навчання державних службовців, необхідно

зупинитися на питанні її підготовки та розвитку. У дослідження використано історичний принцип у аналізі стану наукової розробки проблеми формування професійної кваліфікації посадових осіб та представників місцевого самоврядування в Україні.

Дослідження мають бути планомірними, послідовними та системними, що вимагає від дослідника об'єктивності в роботі. Тому в своїй роботі ми дотримувалися принципу об'єктивності, який передбачає об'єктивний процес наукового розуміння об'єкта дослідження та забезпечує незалежність у розробці його сутності, незалежно від особистих переконань чи думок [37].

«Термінологічний принцип включає вивчення термінів і понять, що означають, розвиток або уточнення змісту й обсягу понять, встановлення зв'язку і супідрядності понять, їх місця в понятійному апараті досліджуваної теорії» [37]. Цей принцип забезпечив правильне визначення основних понять спеціалізованої роботи.

Сутність принципу повноти полягає в аналізі конституційних явищ не самих по собі, а в їх зв'язках і взаємодії з іншими суміжними соціальними явищами [37]. Цей принцип дозволяє комплексно досліджувати розвиток професійних компетенцій посадових осіб та представників місцевого самоврядування та дає змогу охарактеризувати аспект професіоналізації окремої групи людей не ізольовано від інших, а у співвідношенні з іншими категоріями, явищами та процесами державного управління.

У дослідженнях велика увага приділяється принципу повноти, який передбачає поглиблене вивчення великих і складних об'єктів (систем) і розгляд їх як єдиного цілого зі злагодженим функціонуванням усіх елементів і частин. Основна його ідея полягає в розгляді проблемної теми в цілому, що складається з різних взаємопов'язаних елементів. Цей принцип був застосований при розгляді елементів системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб.

Багатофакторність дала змогу досліджувати різноманітні суб'єктивні та об'єктивні чинники, які впливали на напрями та темпи розвитку системи

професійної підготовки державних службовців в Україні.

Для вирішення завдань, поставлених у кваліфікаційній роботі, також використовувався ряд суміжних наукових методів, зокрема: на аналізі та синтезі, логічному методі, індукції та дедукції, правовому методі, аналогії, порівнянні, екстраполяції, абстрагуванні та узагальненні.

Особливу роль у наших дослідженнях відіграють методи аналізу та синтезу. «Аналіз — це процес розкладання об'єкта на складові частини з метою їх самостійного вивчення». «Синтез – вид дослідження об'єкта, який полягає в об'єднанні аналізованих частин, елементів, частин, відновленні зв'язків аналізованих частин і розумінні цілого в його єдності» [37, с. 30].

За допомогою вказаних методів досліджено наукові підходи до визначення зазначених вище понять.

«Логічний метод — це спосіб, за допомогою якого мислення відтворює реальний процес пізнавального розвитку. За допомогою логічного методу подано основні етапи історичного розвитку об'єкта та його якісні зміни [37, с. 35].

При формулюванні висновків і узагальнень використовуються методи індукції та дедукції. Індукція «відноситься до формулювання висновків від окремих явищ до цілого, а дедукція допомагає робити висновки про окремі випадки на основі загальних суджень» [5, с. 40].

При вивченні засад правового регулювання підвищення кваліфікації та навчання посадових осіб і представників органів місцевого самоврядування ми використали правовий метод.

Методи аналогії та порівняння дали змогу визначити особливості вітчизняного та зарубіжного досвіду організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Методом екстраполяції нами розроблено практичні рекомендації щодо адаптації зарубіжного досвіду до національної системи державного управління для забезпечення розвитку професійних компетенцій посадових осіб та представників місцевого самоврядування.

За допомогою методів абстрагування та узагальнення визначено напрями

вдосконалення системи навчання державних службовців, розкрито сутність реформування державного управління та завдання підвищення кваліфікації. Чиновники про сучасний стан розвитку країни.

Підсумовуючи, під час аналізу розвитку професійної кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування ми використали низку принципів і методів, які взаємопов'язані між собою та створюють систему, застосування та поєднання яких базується на плані наукового дослідження. дослідження .

У розділі було розглянуто методологічний аспект вивчення розвитку професійної кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Науковці створили широку теоретико-методологічну базу дослідження проблеми професійного розвитку державних службовців в Україні. Проте пошук рішень у рамках оновлення законодавства та високі вимоги до державних службовців у рамках реформ потребують детального вивчення, конкретизації та подальшого вдосконалення механізмів забезпечення розвитку професійних компетенцій державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. самоврядування.

Проаналізувавши літературу з даної теми, ми дійшли висновку, що розвиток професійних компетенцій державних службовців залишається темою великого наукового інтересу як через її фундаментальний характер, так і в контексті реформування державного управління та його європейського розвитку у інтеграції. Було пояснено зміст основних понять кваліфікаційної роботи, виділено їх оптимальний зміст і показано суміжні поняття, які можна зустріти у ході дослідження.

Уточнено принципи та методи дослідження, використані в роботі, зокрема принцип історизму, об'єктивності, термінологічний принцип, комплексності, системності, багатофакторності, методи аналізу та синтезу, логічний метод і методи індукції та дедукції, правовий метод, аналогія, порівняння, екстраполяція, абстракція та узагальнення.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Загальна характеристика професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

Сучасний розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні характеризується переглядом змісту і форм професійного навчання. Відповідно до постанови Ради Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад" (далі – Положення про систему професійного навчання), учасники професійного навчання мають можливість використовувати наступні модулі:

- Підготовка: успішне проходження освітньо-професійного шляху, що дає право на здобуття ступеня магістра зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».
- Постійне навчання: отримання нових навичок або вдосконалення наявних навичок у професійній діяльності чи сфері.
- Стажування: отримати практичний досвід виконання завдань і функцій у бізнесі чи професійному середовищі.
- Самостійне навчання: самостійне набуття учасниками професійного навчання необхідних навичок, включаючи повсякденну діяльність у професійній, соціальній чи інших сферах, а також у вільний час [49].

Навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та управління» у галузі знань «Публічне управління та управління» можна розглядати як початок формування професійних навичок. Залежно від рівня вищої освіти в Україні

основною метою навчання магістратури за цією спеціальністю є підготовка спеціалістів, здатних ефективно вирішувати складні завдання та проблеми у сфері державного управління та адміністрування.

У магістерській програмі державні службовці засвоюють принципи та принципи функціонування системи державного управління та управління як сукупності інститутів місцевого самоврядування та громадянського суспільства відповідно до покладених на них функцій і повноважень. Це дозволяє магістрам отримати комплексне уявлення про необхідні реформи, оцінити їх переваги та ефективність, виробити стратегічне бачення можливостей і проблем їх впровадження та оцінити національне значення інновацій у всіх сферах державного управління та управління. вступив допускає [52].

Термін навчання для освітньо-професійних магістрів на суму 90 балів за Європейською системою трансферу та накопичення кредитів (ECTS) становить 16 місяців [49].

Цікавими для нашого дослідження є статистичні дані, наведені НАДС у своїх звітах. Наприклад, кошти на навчання випускників з держбюджету у 2018-2023 роках виділяли: Міністерство освіти і науки, Державне управління справами, Національне агентство України з питань державної служби, Міністерство внутрішніх справ, Міністерство оборони, Міністерство фінансів. При цьому фінансування здійснювалося державними замовниками за певними бюджетними обсягами [21, с. 18].

Проте жоден із приватних ЗВО не виконували державне замовлення. Це пов'язано насамперед з невизначеністю нормативно-правових актів щодо визначення форми власності ЗВО, які мають право надавати освітні послуги за рахунок державного бюджету.

Відповідно до п.3 ч.1 ст. 1 Закону України «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» виконавцем державного розпорядження є ЗВО, наукова установа державної та

комунальної форми власності, що пройшли конкурс і уклали державний контракт на підготовку фахівців для виконання державного завдання.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 2021 року № 446 внесено зміни до процедури формування державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інших державних органів, а також осіб, які підпадають під Закон України «Про державну службу», та органів військового управління Збройних Сил.

Зазначені зміни також стосуються Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Оновлений порядок стосується формування, розміщення та виконання державного замовлення на підготовку кадрів у галузі "Публічне управління та адміністрування" за ступенем вищої освіти магістра. Відтепер це також охоплює конкурсний відбір осіб для навчання за державним замовленням Національною академією державного управління при Президентові України.

У звіті НАДС видно, що у 2018-2022 роках магістратуру за спеціалізацією «Публічне управління та адміністрування» пропонували державні, комунальні та приватні університети, особливо економічні, аграрні, медичні та педагогічні університети, транспортних, технічних, культурних, механічних тощо. [21, с. 5].

Важливо відзначити, що через воєнну агресію Російської Федерації та тимчасову окупацію Донецької, Луганської та Херсонської областей України три вищих навчальних заклади були тимчасово переведені в інші області України, але при цьому продовжили свою діяльність. Зокрема, вони забезпечували навчання студентів за освітнім ступенем «магістр» у галузі знань «Публічне управління та адміністрування» у спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Зауважимо, що 24 лютого 2021 року Верховна Рада України ухвалила Постанову Кабінету Міністрів України «Деякі аспекти реструктуризації закладів освіти» щодо оптимізації структури Національної академії державного управління при Президентові України та регіональних інститутів державного

управління у містах Дніпропетровськ, Львів, Одеса та Харків. Реструктуризація реалізується шляхом об'єднання з іншими ЗВО.

Однією з ключових цілей управління професійним розвитком державних службовців є модернізація системи вищої освіти. Досягнення цієї мети можливе шляхом створення сучасних та високоефективних університетів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності в здобутті якісної освіти та відповідь на потреби ринку праці у висококваліфікованих фахівцях. Об'єднання освітніх закладів, спеціалізованих у підготовці державних службовців, з традиційними університетами розглядається як неактуальне рішення, що може призвести не до покращення структури навчальних закладів, а до їх фактичного припинення функціонування.

У останній період часу зафіксовано зростання зацікавленості абітурієнтів у виборі спеціальності «Публічне управління та адміністрування», що призвело до розширення мережі вищих навчальних закладів, які пропонують відповідні освітні програми. Спостерігається тенденція отримання ліцензій для здійснення навчання в приватних вищих навчальних закладах у контексті підготовки студентів до магістратури за спеціальністю «Публічне управління та управління». Проте, незважаючи на активний розвиток ринку освітніх послуг, кількість дисциплін, що пропонують недержавні вищі навчальні заклади, залишається невеликою.

У 2018-2020 роках в університеті здобули освіту за встановленою освітньо-професійною програмою 21211 осіб: у 2018 році – 7331, у 2019 році – 7336, у 2020 році – 6544 особи. Зокрема, у 2018 році навчалось 4490 осіб (61, 2% нових студентів), у 2019 році – 4403 особи (60%) та у 2020 році – 3998 осіб (61,1%) [21, с.6].

У 2022 році 29 закладів вищої освіти подали конкурсні пропозиції через особистий кабінет на Порталі. Однак, після конкурсного відбору у тому ж році, державне замовлення на підготовку 495 магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" у галузі знань «Публічне управління та

адміністрування» за заочною формою навчання було визначено для 27 закладів вищої освіти.

Співвідношення кількості студентів у ЗВО, що фінансуються фізичними та юридичними особами, до кількості студентів у ЗВО, що фінансуються з державного бюджету, за трирічний період спостереження він залишився майже незмінним, хоча загальна кількість нових студентів у 2020 році впала на 11% порівняно з 2018 та 2019 роками [21, с. 6-7].

Посадові особи та представники органів місцевого самоврядування можуть брати участь у навчанні на конкурсній основі, дотримуючись вимог державного регламенту та ст. 44 Закону України «Про вищу освіту», а також умов прийому до вищих навчальних закладів, призначених Міністром освіти і культури [41, 50].

Особи, які претендують на посади, повинні мати освітній ступінь магістра або бакалавра, працювати в органах державної влади чи місцевого самоврядування та мати стаж роботи на державній чи громадській службі не менше одного року на момент подання документів до кваліфікаційної комісії. Вечірні курси, варіанти навчання поза кампусом або дистанційне навчання також є можливими варіантами [50].

З урахуванням ініціатив Міністерства освіти і науки України у 2021 році введено ряд нововведень у процес набору на магістратуру. Наприклад, починаючи з 2022 року, вступний іспит з іноземних мов (ЄВІ) стане обов'язковим для абітурієнтів, які планують вивчати напрямок «Публічне управління та адміністрування».

Важливо відзначити, що більшість претендентів на цю спеціальність – це посадові особи середнього та вищого віку, а також представники місцевого самоврядування. Незважаючи на тривалий процес європейської інтеграції України та виклики, що виникають внаслідок цього, багато людей розмовляють або мають обмежені знання робочих чи офіційних мов Європейського Союзу. Якщо раніше це становило лише перешкоду для практики за кордоном та участі в міжнародних проектах, то введення Єдиного вступного іспиту (ЄВІ), що

визначає рівень володіння іноземною мовою на рівні B1-B2, тепер стає проблемою і для магістрантів.

Ми вважаємо, що ці вимоги можуть ускладнити здобуття освіти державними службовцями, зокрема через укладання державних контрактів. У цьому контексті особливо важливо забезпечити професійне навчання англійської мови на робочому місці, щоб працівники досягли певного рівня володіння іноземною мовою протягом конкретного періоду часу. Це сприяє не лише ефективній комунікації в професійній сфері, але і дозволяє пройти єдиний вступний іспит з іноземної мови.

Аналіз вимог державних службовців до підвищення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, за загальними професійними (сертифікатними) програмами, вказує на те, що 5 358 представників державної служби (89,3%) виявили зацікавленість у вивченні англійської мови, в той час як 639 осіб (10,7%) обрали французьку мову.

Розподіл потреб державних службовців у підвищенні рівня володіння іноземною мовою залишається стійким протягом трьох років: у 2022 році 2 010 осіб (90,6%) планують підвищити рівень володіння англійською мовою та 209 осіб (9,4%) – французькою мовою; у 2023 році 1 699 осіб (89,1%) виявили бажання у вивченні англійської мови та 208 осіб (10,9%) – французької мови; у 2024 рік 1 649 осіб (88,1%) планують вивчати англійську мову та 222 особи (11,9%) – французьку мову.

Логічним продовженням інновацій у сфері забезпечення якості вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» є впровадження Єдиного державного кваліфікаційного іспиту (ЄДКІ) – стандартизованого інструменту оцінки якості магістерської підготовки за цим напрямом. Цей іспит дозволяє об'єктивно оцінити як успішність студентів, так і ефективність університету в даному регіоні.

Відповідно до розпорядження Уряду України № 354 «Про затвердження переліку спеціальностей, за якими проводиться Єдиний державний кваліфікаційний іспит для здобуття ступеня магістра», абітурієнти, які

вибирають спеціальність «Публічне управління та адміністрування», повинні представити довідку за формою ЄДКІ, організацію якої здійснюється державною службою Національної академії наук України та Міністерством освіти та науки України [45].

Впровадження Єдиного державного кваліфікаційного іспиту (ЄДКІ) в Україні стало відповіддю на потребу адаптації до міжнародних стандартів у сфері державного управління та інституціоналізації системи державної служби. Цей іспит встановлює вимоги до змісту навчання для державних службовців і визначає необхідність перегляду концептуальних засад професійної освіти в цій сфері.

Розвиток системи професійної освіти вимагає переосмислення сутності та змісту навчання державних та муніципальних службовців. Це також передбачає перегляд навчальних програм та вдосконалення ресурсів національної системи професійної освіти, включаючи правові, організаційні, фінансові, матеріально-технічні та методичні аспекти.

Магістерська програма за напрямом "Публічне управління та адміністрування" повинна відповідати вимогам уніфікованої Програми ЄДКІ. Оскільки стандарт для другого циклу вищої освіти (магістратура) був прийнятий тільки у 2020-2021 навчальному році, всі програми підготовки повинні швидко адаптуватися до нього.

Важливим завданням є перегляд та оновлення навчальних програм системи підготовки державних службовців, з урахуванням специфіки кожної посади. Використання кваліфікаційної характеристики як основного критерію оцінки роботи посадовців дозволить більш ефективно визначати необхідність постійного підвищення їхньої кваліфікації.

Залежно від тривалості та інтенсивності навчання вирізняються наступні категорії:

– професійні (сертифікаційні) програми — це тривалі курси безперервної освіти, спрямовані на отримання принаймні двох кредитів еcts (європейська система передачі кредитів).

– короткострокові програми – це кваліфікаційні заходи, які тривають від 0,2 до 1 бала еcts [49].

Очікувані результати навчання в рамках загальних та спеціальних програм повинні включати професійні знання та вміння, необхідні для ефективного виконання учасниками завдань та обов'язків професійної підготовки [49].

Учасники програм підвищення кваліфікації отримують сертифікат про успішне завершення програми; короткострокові програми супроводжуються відповідним документом щодо підвищення кваліфікації, таким як сертифікат, свідоцтво чи інше.

Ми підтримуємо точку зору Г. Є. Улунова, який визначає чотири основні завдання системи підвищення кваліфікації державних службовців:

- усунення прогалин, пов'язаних із попереднім навчанням.
- підготовка профільних дисциплін для підвищення ефективності державного управління.
- оновлення галузевих знань та вивчення останніх науково-технічних розробок.
- підвищення кваліфікації в процесі службового росту [75].

З метою підвищення якості та адаптації змісту програм до потреб державних службовців, Національна академія державного управління при Президентові України (НАДУ) утворила постійно діючий консультативно-дорадчий орган — Консультативно-експертну раду з координації підвищення кваліфікації. Згідно з положенням, затвердженим рішенням НАДУ від 04.08.2020 № 61-20, ця рада проводить професійну оцінку змісту програм безперервної освіти, формує висновки щодо їхнього змісту та рекомендує затвердження або відхилення з обґрунтуванням причин відносно визнання програм безперервної освіти.

На період від 2022 до 2024 року потреби у підвищенні кваліфікації учасників професійного навчання в загальних професійних (сертифікатних) та короткострокових програмах оцінюються в 468 488 осіб. З цієї загальної кількості 128 733 особи виражають зацікавленість у загальних професійних (сертифікатних) програмах, тоді як 339 755 осіб виявили бажання скористатися загальними короткостроковими програмами.

Загальна потреба учасників професійного навчання у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами становить 128,733 особи. З цієї кількості 88,8% або 114,282 особи виражають бажання отримати освіту в програмах, за якими навчання є обов'язковим, тоді як 11,2% або 14,451 осіб обирають інші загальні професійні (сертифікатні) програми. Цей розподіл потреб учасників професійного навчання залишається стабільним протягом 2022-2024 років.

Важливо відзначити, що більшість навчальних програм спрямовані на розвиток індивідуальних навичок працівників, проте відсутні комплексні та глибокі навчальні програми. Це вимагає перегляду змісту та форм неперервного професійного навчання (сертифікатів) та короткострокового навчання.

Результати порівняльного аналізу потреб у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами, які були визначені у 2019 році (на 2020-2022 роки), із відповідними потребами, визначеними у 2020 році (на 2021-2023 роки) та 2021 році (на 2022-2024 роки), свідчать про сталу тенденцію до збільшення інтересу учасників професійного навчання у підвищенні кваліфікації як за загальними (професійними), так і за загальними короткостроковими програмами.

Зокрема, кількісні показники потреб учасників професійного навчання, визначені на середньостроковий період у 2021 році (на 2022-2024 роки), зросли на 122% (з 210,790 до 468,488 осіб) у порівнянні з відповідними кількісними показниками потреб, визначеними у 2019 році (на 2020-2020 роки).

Загалом, потреби у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами зросли на 38% (з 93,604 осіб до 128,733 осіб), за

короткостроковими програмами підвищення кваліфікації – на 189% (з 93,604 осіб до 339,755 осіб).

Суттєвим кроком у вдосконаленні системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації є визнання потреби формування в системі професійної освіти не тільки знань, вмінь і навичок, але й цінностей демократичного суспільства, конституційних та компетентних цінностей. Врахування етики та моралі тих, хто працює на державній службі, є необхідним аспектом.

При реформуванні системи підвищення кваліфікації державних службовців, важливо приділити увагу розвитку кадрового потенціалу державної служби та підготовці фахівців, готових до ефективної співпраці в сучасному українському суспільстві.

Наступним етапом у підвищенні професійної кваліфікації державних службовців є стажування, яке доступне як новим претендентам, так і вже працевлаштованим державним службовцям. Згідно з положенням про стажування вказано: «З метою отримання практичного досвіду та перевірки професійного рівня та кваліфікації працівників, які планують зайняти посади державних службовців, стажування в уповноваженому органі можуть проходити не більше двох осіб» [51].

На сьогодні відсутній окремий нормативно-правовий акт, який би регулював питання стажування муніципальних службовців. Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 465 «Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких законів Кабінету Міністрів України», Положення про порядок стажування у державних органах, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 1 грудня 1994 р. № 804 застосовуються також до прийому до органів місцевого самоврядування відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Відповідно до цих документів, «стажування на державній службі відбувається з перервою в службі від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому органі або за кордоном відповідно до законодавства

та в установленому порядку». Під час стажування визначається посада та оклад державного службовця, а основне місце роботи залишається без змін [51].

Однак, однією з ключових невирішених проблем є відсутність вичерпної нормативно-правової бази для управління персоналом в сфері державної служби. Зокрема, важливо вдосконалити систему професійного навчання та створити чіткі правила для самоосвіти, яка у сучасних умовах стає ключовим методом розвитку професійного та інтелектуального потенціалу державних службовців. Особливу увагу слід приділити правовому регулюванню питань самооцінки в системі безперервного професійного розвитку державних службовців.

Професійна освіта в наш час реалізується через різноманітні форми, такі як самоосвіта, участь в науково-практичних конференціях, фахових семінарах, курсах підвищення кваліфікації, майстер-класах, курсах практичних навичок і багато інших. Відповідно до Закону України «Про освіту», освіта має свої структурні елементи, які потребують особливої організації та рівня підготовки.

Насущною потребою є постійна самоосвіта, розвиток та вдосконалення навичок працівників, що визначається результатами їхньої роботи та відображається в індивідуальній програмі. Важливим фактором розвитку професійних компетенцій державних службовців є самоосвіта.

Незважаючи на потенційно позитивний вплив самоосвіти на професійний розвиток, цей аспект часто недостатньо ураховується в практиці навчальних закладів та органів влади. Проблеми включають відсутність належного правового регулювання у сфері інформаційного, матеріально-технічного та навчально-методичного забезпечення самоосвіти, а також відсутність чіткого визначення часу, відведеного на самоосвіту.

З метою підвищення ефективності самоосвіти посадових осіб слід створити необхідні умови для їх постійного самовдосконалення. Це можливо досягти через правове регулювання, враховуючи кращий досвід розвинених країн. Додаткові ініціативи можуть включати створення консультативно-методичного забезпечення та врахування результатів самоосвіти під час підвищення кваліфікації.

2.2. Правове регулювання організації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

У сучасній Україні існує більше 50 нормативно-правових актів, які регулюють питання організації підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Система професійного навчання представників органів місцевого самоврядування враховує різні групи документів, такі як рішення щодо організації та координації професійного навчання, аналіз потреб державних органів і муніципалітетів у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації своїх працівників, а також розробка державних нормативних документів, що стосуються професійного розвитку працівників та викладачів в галузі «Публічне управління та адміністрування». Також важливим є визначення потреб навчальних закладів у підготовці державних службовців та представників місцевого самоврядування.

Необхідність підвищення кваліфікації державних службовців закріплена у статтях 7 та 8 Закону України «Про державну службу», де визначено, що державний службовець повинен постійно підвищувати свій професійний рівень і має право на професійний подальший розвиток.

Згідно зі статтею 48 Закону, професійне навчання створює умови для розвитку професійних навичок державних службовців, а фінансування педагогічної підготовки здійснюється за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел. Важливо враховувати, що це стосується не тільки освітніх закладів в Україні, а й може охоплювати навчання за кордоном.

Правове регулювання засад підвищення кваліфікації службовців місцевого самоврядування відбувається відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Статтею 8 цього закону визначено, що «основними завданнями посадових осіб місцевого самоврядування є постійне підвищення професійної кваліфікації». Одночасно, статтею 19 передбачено, що «організація навчання та підвищення

кваліфікації представників органів місцевого самоврядування здійснюється в порядку, встановленому законом» [54].

Згідно із статтею 331 Закону України «Про статус депутатів місцевих рад», депутат має право підвищувати свою кваліфікацію. У контексті децентралізації та реформування місцевого самоврядування в Україні важливим елементом є підвищення професійної компетентності та кваліфікації депутатів. Депутати несуть відповідальність за виконання своїх обов'язків, беручи участь у роботі місцевої ради та комісій, а також взаємодіючи з виборцями у виборчому окрузі. Для ефективності, депутати повинні не лише знати положення законів, що регулюють діяльність місцевих рад, але й враховувати філософію змін у системі місцевого самоврядування в Україні.

Розглядаючи роль різних державних інституцій у цьому процесі, місцеві кандидати мають продемонструвати високий професіоналізм, навички управління змінами, лідерські якості та готовність реагувати на сучасні виклики. Правове регулювання і акцент на підвищенні кваліфікації стають важливою основою для побудови ефективної та відповідальної системи місцевого самоврядування.

Важливо відзначити відсутність чітких законодавчих положень щодо професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів міської ради. У зв'язку з цим, міські голови, їхні заступники та депутати міської ради вирішили розробити план заходів з реалізації концепції реформування системи підвищення кваліфікації. Цей план був затверджений Урядом розпорядженням № 342-ре, яке також передбачає, що Нацдержслужба України (НАДС) повинна підготувати та подати на розгляд відповідний законопроект для урядового розгляду [46].

Крім того, вельми актуальним є внесення змін до законопроектів «Про службу в органах місцевого самоврядування» з метою подальшого розвитку організації служби в органах місцевого самоврядування та підвищення ефективності підвищення кваліфікації посадових осіб цих органів. Зазначені зміни спрямовані, зокрема, на забезпечення рівного доступу до посад в органах

місцевого самоврядування виключно за професійною компетентністю та на систематичне навчання представників органів місцевого самоврядування [71, с.13].

Слід відзначити, що після звільнення голів державних адміністрацій, їхніх заступників та державних службовців народними депутатами залишаються невіршеними численні питання стосовно їхньої професійної підготовки.

На рівні державного законодавства слід звернути увагу на положення, які визначають систему підвищення кваліфікації різних категорій посадових осіб, зокрема голів місцевих державних адміністрацій, їх перших та других заступників, посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів. Положення міської ради, прийняте постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106, спрямоване на підтримку професійного розвитку державних службовців та задоволення їхніх потреб у сфері професійного росту.

Законодавство передбачає впровадження обов'язкової освіти та системи накопичення кредитів за Європейською системою трансферу та накопичення кредитів (далі - ECTS). Останні мають звітувати в управлінні кадрів та брати участь у професійному навчанні. Крім того, принаймні один бал ECTS повинен бути здобутий протягом календарного року.

Багато з цих питань вирішувалися за дорученням Нацдержслужби України (НАДС). Серед ініціатив – Порядок організації стажування (від 03.03.2016 № 48), Порядок організації навчання державних службовців, керівників органів місцевого самоврядування, їх перших заступників та заступників, а також працівників державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування (від 19.04.2017 № 86) та затвердження Вимог до структури і змісту програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів міської ради (03.03.2015 № 65) та інші правові акти.

З метою розроблення якісних нормативно-правових актів у сфері професійної освіти було створено консультативний орган – Координаційну раду з питань професійної освіти. Ініціативу про утворення такого органу впроваджено наказом Національного агентства України з питань державної

служби (НАДС) від 30 травня 2018 року № 118. Координаційна рада спрямована на підтримку професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій та інших посадових осіб місцевого самоврядування, включаючи депутатів місцевих рад.

У визначений чином порядку Координаційна рада виконує наступні основні завдання:

- моніторинг реалізації концепції реформування системи професійної освіти та плану заходів, спрямованих на її впровадження.
- забезпечення координації між надс, іншими державними органами, органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства, програмами міжнародної технічної допомоги, українськими об'єднаннями державних органів, навчальними закладами різних форм власності та іншими організаціями, які надають освітні послуги в регіоні.
- розроблення та подання до надс пропозицій щодо проекту закону про професійне навчання [47].

Отже, відповідно до законодавства України, професійна кваліфікація державних службовців може підвищуватися за допомогою проходження магістратури, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіти. Давайте розглянемо більше деталей з приводу правового регулювання цих процесів у сфері професійної освіти.

На початку 2015 року Кабінет Міністрів України ухвалив постанову № 266, якою затвердив перелік галузей знань і спеціальностей, за якими можна здобути вищу освіту. Серед цих спеціальностей включається «Публічне управління та адміністрування», а також такі, як «Менеджмент», «Маркетинг», «Підприємництво, торгівля та біржа» та інші [43].

У 2016 році, згідно з постановою Кабінету Міністрів України № 674, внесено зміни до переліку галузей знань та спеціальностей вищої освіти. Створено нову галузь знань під номером 28, яка називається «Публічне управління та управління», а в межах цієї галузі визначено єдиний предмет під номером 281 – «Публічне управління та управління» [17]. Введення цього

напрямку та спеціальності стало реакцією на швидке переосмислення ролі науки та освіти в контексті сучасних процесів державотворення та суспільних практик.

Важливо відзначити, що до 2015 року підготовка кадрів для органів державної адміністрації та місцевого самоврядування здійснювалася за спеціальностями «Державна служба», «Публічне управління та адміністрування» та іншими, що відносилися до галузі знань 1501 «Державне управління» [44], згідно з переліком спеціальностей для підготовки фахівців у вищих навчальних закладах.

Реформування освітнього законодавства на основі єдиної стратегії створило сприятливі умови для реалізації прав громадян на освіту в сфері державного управління та управління. Здобуття магістратури за спеціальністю "Управління та державне управління" здійснюється відповідно до законодавства України, включаючи Закон «Про освіту», Закон «Про вищу освіту» та стандарт вищої освіти для цієї спеціальності, який був затверджений наказом Міністра освіти і науки України від 04 серпня 2020 року № 1001 і набрав чинності з 2020-2021 навчального року [52].

Постановою Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2021 року № 446 регулюються питання щодо порядку прийому на навчання за освітньо-професійним напрямом «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281. Відповідний порядок визначає підготовку фахівців у сфері державного управління [15].

Правила та порядок прийому на навчання регулюються Порядком прийому на освітньо-професійну програму магістратури за спеціалізацією «Публічне управління та управління», що належить до напрямку знань «Публічне управління та управління». Цей порядок був затверджений рішенням ради міністрів України від 29 липня 2009 року № 789 [50].

Також важливо мати на увазі, що підвищення кваліфікації осіб, уповноважених у сфері державного управління або місцевого самоврядування, здійснюється відповідно до вимог, встановлених нормативно-правовими актами. Наприклад, положенням про регіональний центр підвищення кваліфікації та

порядком організації та здійснення навчання державних службовців категорії «А», а також порядком організації підвищення кваліфікації державних службовців, керівників органів місцевої державної адміністрації, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування визначено урядом.

Організацію вищої освіти учасників професійної освіти в рамках державного регламенту НАДС здійснюють вищі та післядипломні навчальні заклади, а також наукові установи, які здійснюють освітню діяльність у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, голів муніципальних утворень, їх перших представників та заступників, а також посадових осіб місцевого самоврядування, з якими укладено державний контракт (далі: суб'єкти, які надають освітні послуги у сфері професійного навчання або постачальники послуг, провайдери).

Суб'єкти, які надають освітні послуги у сфері професійної підготовки (викладачі), розробляють освітні програми відповідно до вимог змістових та структурних характеристик, з урахуванням функціональних аспектів та основних напрямів діяльності органів державної влади або органів місцевого самоврядування [42].

Публікація освітніх програм на офіційних веб-сайтах та Інтернет-порталах, таких як «Портал управління знаннями», надає провайдерам можливість забезпечити прозорість та доступність інформації про зміст, структуру та обсяг навчальних програм.

Згідно загальних вимог законодавства, що стосуються стажування державних службовців для підвищення їх професійної кваліфікації, визначаються Положенням про порядок стажування в органах державної влади, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України № 1804, та Порядком проходження цивільної підготовки працівників, затвердженим Положенням про Національне агентство України з питань державної служби № 804 [48, 51].

Аналізуючи регулювання самоосвіти, відзначено, що в положеннях системи професійної освіти вказано, що «самоосвіта – це самоорганізоване

набуття учасниками професійної освіти певних умінь і навичок, особливо в повсякденній діяльності, пов'язаній з професійною освітою, соціальним чи іншим життям», а також відпочинком.

Державні службовці та працівники органів місцевого самоврядування повинні набути щонайменше один бал ECTS протягом календарного року, з яких 0,1–0,2 бала ECTS можна отримати шляхом самостійного навчання [49].

Згідно із змінами, внесеними постановою Кабінету Міністрів України № 446 від 2021 р., «частка самоосвіти під час виконання програми не може перевищувати 0,5 бала ECTS» [15].

Фінансування самоосвіти може проводитися за рахунок коштів учасників професійного навчання або з інших джерел, не заборонених законодавством. Важливо уточнити питання щодо визначення потреб органів державної влади та муніципалітетів у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації їхніх працівників.

Відповідно до плану заходів щодо реалізації концепції реформування системи професійної освіти, розроблено методика визначення та аналізу потреб у професійному розвитку державних службовців, керівників держави, їх перших заступників та заступників, органів місцевого самоврядування, та державних установ. Офіційні особи (далі – методика) [46]. Планується визначити потреби у підвищенні кваліфікації представників державного управління та управлінського сектору та розвивати їх надалі.

Важливим напрямком нашої діяльності є дослідження питань правового регулювання створення системи підготовки кадрів органів державної влади та місцевого самоврядування. Згідно закону України «Про порядок формування та видачі державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних і професійних кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів» встановлено основні правила видачі та розподілу державного замовлення, включаючи проведення тендерів для державних замовників [59].

Державне замовлення виступає інструментом державного впливу на задоволення потреб економіки і суспільства у висококваліфікованих спеціалістах,

розвитку освітнього та наукового потенціалу, гарантує громадянам конституційне право на освіту відповідно до їхніх потреб і можливостей.

Основним нормативним документом, який визначає процес розроблення, видання та реалізації державно-правових актів з підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб державної служби, є «Порядок складання державно-правових актів з питань підготовки та підвищення кваліфікації кадрів». Кваліфікація працівників. Органи державної влади, органи місцевого самоврядування та інші органи державного управління, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», а також органи військового управління Збройних Сил, затверджені постановою Кабінету Міністрів України розпорядженням від 14 липня 1999 р. № 1262 [58].

Відповідно до зазначеного положення, Національна академія державного управління при Президентові України (НАДУ) також виступає державним замовником з підготовки магістрів за освітньо-професійними програмами спеціальності 281 «Публічне управління та управління», а також у сфері підвищення кваліфікації, таких як державні службовці, голови державних адміністрацій та їх заступники, а також посадові особи органів місцевого самоврядування.

Національне агентство з питань запобігання корупції є державним замовником, відповідальним за підвищення кваліфікації працівників установи у сфері запобігання корупції, за винятком державних службовців та інших категорій, передбачених Законом України «Про державну службу».

У питаннях, не врегульованих у встановленому порядку, вирішується питання про видачу державного замовлення згідно з постановами Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2013 р. № 306 та від 6 лютого 2019 р. № 106, визначення процесуальних способів. Готуючись до цього, були видані державні нормативи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Ці аспекти знайшли своє відображення в стратегії розвитку країни та програмних документах, які визнають важливість реформ державного управління, державної служби, місцевого самоврядування та організації місцевого самоврядування.

Одним із ключових документів, що визначає механізм реалізації реформ у сфері державного управління на найближче десятиліття, є стратегія сталого розвитку «Україна-2020». Цей документ затверджено Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015.

Відповідно до стратегії, головною метою реформи державного управління є створення прозорої структури державного управління та формування професійної державної служби з метою підвищення її ефективності. Результатом реалізації цих реформ є створення ефективної, прозорої, гнучкої та відкритої системи державного управління з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, таких як електронне адміністрування. Ця система має бути спроможною розробляти та реалізовувати комплексну державну політику, засновану на принципах соціально сталого розвитку та вирішення внутрішніх і зовнішніх викликів [56].

Зазначена Стратегія реформування державного управління в Україні на період до 2021 року, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474, визначає пріоритети розвитку держави і покликана забезпечити вирівнювання європейських стандартів життя в Україні та забезпечити провідну роль країни у світі. Серед ключових напрямків реформи державного управління, що визначені цією стратегією, є запровадження сучасної, комплексної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання.

Для реалізації стратегії реформування державного управління, Кабінет Міністрів України прийняв Концепцію реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників та посадових осіб місцевого самоврядування, а також членів органів місцевого самоврядування. Ця концепція була затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 974.

Реалізація цієї концепції спрямована на визначення стратегічних напрямків, механізмів і термінів створення сучасної та ефективної системи професійної освіти для підвищення професійної компетентності працівників, державних службовців та інших керівників. Це передбачає вдосконалення системи

підвищення кваліфікації, щоб вона відповідала вимогам сучасності та гарантувала необхідний рівень знань та навичок.

Важливим кроком в цьому напрямку є створення ефективної системи професійного навчання та підвищення кваліфікації, яка буде оснащена високорозвиненою інфраструктурою. Зазначені урядові документи, такі як Стратегія реформування державного управління та Концепція реформування системи підвищення кваліфікації, фіксують важливість розвитку інструментів для навчання та підвищення кваліфікації, щоб забезпечити високий рівень професійної підготовки в державному управлінні.

2.3. Світовий досвід професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

Європейська інтеграція виступає суттєвим каталізатором для України в проведенні економічних реформ, побудові та зміцненні інтелектуального потенціалу українського суспільства, інноваційному розвитку економіки, освоєнні новітніх технологій та подоланні структурних деформацій. Вивчення особливостей підготовки державних службовців у розвинених країнах є необхідним для розробки заходів з модернізації системи професійної підготовки державних службовців в Україні.

Розвиток політики ЄС у сфері державного управління є опосередкованим результатом розробки та впровадження спільних політик у різних галузях та встановлення правових вимог до структур і процедур адміністративних органів в країнах-членах. Європейська адміністративна територія (ЕАА) базується на загальних стандартах управління, які визначаються законодавством і реалізуються через систему політик, процедур і механізмів відповідальності. Таким чином, складовими європейського адміністративного простору є: загальноєвропейські цінності; європейські принципи державного управління; загальні принципи та норми європейського адміністративного права; загальні цінності та принципи організації публічного заходу; процедури та механізми

координації політики, розробки та впровадження державних рішень; єдині стандарти і процедури та інші. Основні принципи, стандарти та процедури ЕАА узагальнено в таблиці 2.1.

Система державного управління та адміністрування виступає ключовою частиною інтеграційного процесу в Європейському Союзі, оскільки відсутні жорсткі стандарти, які визначають модель державного управління, що повинна впроваджуватися країнами-кандидатами.

Таблиця 2.1.

Основні Європейські принципи, стандарти та процедури державного управління

Європейські принципи державного управління:	Єдині стандарти і процедури:
відкритість та прозорість	Гарантія доступу до урядових документів
активна участь громадян	Обов'язкові громадські консультації напередодні прийняття урядового рішення
підзвітність	Єдині вимоги до організації бюджетного процесу і фінансової звітності
результативність	Єдині вимоги до внутрішнього і зовнішнього аудиту
узгодженість	Єдина нормативна база для проведення державних закупівель

Належне функціонування Європейського Союзу в цілому та інтереси кожної окремої держави-члена залежать від адміністративної спроможності кожної країни. Існує три моделі європеїзації національних інституційних систем: механізм інституційної адаптації, механізм зміни вітчизняної структури можливостей і можливостей (зміна поля дії), механізм зміни переконань і очікувань соціальних акторів [21].

Вивчення міжнародного досвіду підготовки кадрів для органів державного управління та місцевого самоврядування дає змогу визначити низку спільних для всіх країн параметрів. Статус державного службовця зазвичай визначається відповідними правовими документами. Обов'язкова умова для працевлаштування – базова та спеціальна підготовка.

Незважаючи на певну схожість освітніх програм, між країнами існують значні відмінності, що підтверджує наявність різних підходів до навчання працівників. Для отримання глобальної картини системи підготовки посадових осіб та органів місцевого самоврядування за кордоном слід розглянути три основні підходи: англосаксонський, французький та американський.

Велика Британія стала засновником англосаксонського підходу до підготовки державних службовців. Проте найбільший внесок у його розробку згодом зробили німецькі вчені. Сьогодні англосаксонський підхід активно використовують скандинавські країни: Нідерланди, Данія, Норвегія та Швеція. Особливістю такого підходу є те, що в загальній системі підготовки державних службовців домінує базова юридична підготовка в органах юстиції.

Основними рисами британської моделі державної служби є:

- загальні конкурси під керівництвом Центральної екзаменаційної комісії;
- поділ завдань на два види: адміністративні та технічні;
- найм персоналу на основі якості, а не вислуги років;
- перевага мистецької освіти над спеціальною.

При відборі кандидатів на керівні посади в державі враховуються знання, уміння та навички, а також особисті заслуги та якості. Після вступу на службу було введено загальний письмовий іспит за навчальними програмами провідних університетів Оксфорда та Кембриджа. Існуюча система відбору, навчання та просування організована таким чином, щоб створити свого роду професійного керівника, генерального менеджера. Відповідальність за систему CPD для державних службовців лежить на Комісії з питань державної служби та Комітеті з освіти та підготовки державних службовців [67].

Вищі навчальні заклади, що готують державних службовців, включають Коледж державної служби, Лондонську школу економіки, Інститут місцевого самоврядування та Лондонський столичний університет. В Об'єднаному Королівстві застосовують подвійні дипломи, які поєднують програму управління державними службами з програмою спеціаліста. Серед форм навчання державних службовців виділяють:

Міжгалузеве навчання, що розширює знання в області менеджменту, усуває прогалини в поточному рівні освіти та викладає окремі дисципліни, необхідні для ефективного управління. Основна програма базується на сумісних та індивідуальних методах навчання, включаючи отримання другої або додаткової вищої освіти, участь у тематичних семінарах, майстер-класах та навчальних курсах, а також участь у курсах спеціалістів.

Навчання за внутрішньою програмою, яке передбачає врахування прогалин у знаннях та вміннях учасників кадрового резерву за активної участі головних спеціалістів інституту. Програма включає вивчення виробничо-технічних та економічних проблем, управління системами якості виробництва, основи організації управління та чинного законодавства, а також сприяння вирішенню практичних завдань, пов'язаних з посадою.

Індивідуальне навчання, що реалізується у формі індивідуальної програми розвитку, дозволяє самостійно здобувати знання і вміння, необхідні для виконання професійних завдань. Індивідуальний план розвитку розробляється та реалізується працівниками резерву за участю та під керівництвом наставника та спеціаліста з кадрів. Готовність кадрового резерву також оцінюють спеціалісти цього відділу. Перед призначенням на вищу посаду працівник кадрового резерву проходить співбесіду з кадровою комісією відповідного рівня.

Таким чином, для української практики організації навчання менеджменту за британським зразком перспективною є практика заміщення вакансій за професійною кваліфікацією, а не за стажем роботи працівників, що є важливим позитивним стимулом для підвищення рівня освіти та професійних навичок.

Проте існують певні обмеження, які ускладнюють повну адаптацію системи навчання персоналу за англомовними стандартами. В першу чергу, це пов'язано з децентралізацією системи освіти та перепідготовки кадрів. Вдруге, сильна правова освіта, яка є характерною для англосаксонського підходу, базується на судовій практиці, що ускладнює впровадження освітніх програм в українських умовах.

Хоча англосаксонський підхід є домінуючим у Великобританії, він також поширений у Німеччині з певними відмінностями. Для вступу на державну службу в Німеччині потрібна спеціалізована підготовка. Характер і інтенсивність такого навчання залежать від рівня службової ієрархії [82].

Слід відзначити, що курси відрізняються вдалим поєднанням теоретичних знань і практичних навичок. Усі вони передбачають кількомісячне стажування в державних установах або місцевих громадах.

Система освіти в Україні має свої особливості. У Німеччині застосовуються спеціальні правила для професійного розвитку державних службовців, які працюють у сферах, таких як внутрішнє податкове та фінансове адміністрування, регулювання праці та соціальне забезпечення. Державні службовці, що входять до професійної групи «А», повинні пройти дворічне навчання після прийняття на роботу в орган.

Крім цього, пропонується загальна серія шестимісячних до восьмимісячних навчальних курсів з менеджменту для працівників початкового рівня. Однією з ключових форм безперервної освіти є підвищення кваліфікації для молододосвідчених фахівців, розширення кваліфікації за спеціальностями та посадами, а також отримання необхідних навичок для вищих служб та керівництва [20].

Співробітники оцінюються за рядом критеріїв, включаючи навички, такі як "спеціалізація", здатність працювати в команді, якість виконаної роботи, мотивація, навички у прийнятті рішень, комунікативні вміння, бажання працювати, цілепокладання, незалежність, судження, стратегічне планування, економічна ефективність та інші [70, с. 126].

Система професійного навчання державних службовців у Німеччині також характеризується повним або частковим відшкодуванням витрат на навчання у випадку, якщо службовець не продовжує свою роботу. Незважаючи на це, служба в німецькому державному апараті має високий статус, а випускники з задоволенням повертаються на роботу. Навчання є добровільним, проте вважається необхідною передумовою для професійного зростання. Відповідно до стандартів, встановлених законодавством Федеративної Республіки Німеччина, державний службовець зобов'язаний самостійно дбати про свій професійний розвиток та слідкувати за новими тенденціями у своїй галузі діяльності.

Університети, відповідальні за підготовку державних службовців, включають Федеральну академію державної служби, Федеральний університет державного та місцевого самоврядування, а також відповідні державні університети. Університетські курси в Німеччині складаються з двох окремих частин: базового курсу та основного курсу. Базовий курс триває два роки та еквівалентний диплому, передбачаючи широкі знання в різних предметних областях. Після закінчення цього етапу студенти отримують диплом, що еквівалентний ступеню бакалавра. Основна підготовка триває два-три роки, під час яких студенти обирають більш конкретну спеціалізацію. По завершенні навчання вони складають державний іспит і отримують ступінь магістра [10].

Аналіз досвіду підвищення кваліфікації державних службовців у Німеччині розкриває певні позитивні тенденції, які можна врахувати для України. Зокрема, це включає участь у підготовці висококваліфікованих та добре оплачуваних фахівців у сфері управління та науки, навчання у формі стажування та створення спеціальних навчальних закладів для підготовки державних службовців.

Важливо відзначити, що в Україні наразі відсутній механізм відшкодування витрат на професійне навчання.

Франція, Італія та Іспанія слугують прикладом французького підходу до управління професійним розвитком державних службовців. Особливою увагою

слід відзначити досвід Франції, яка, як країна з міцними демократичними традиціями, займає визначальне місце серед країн, що визначили структури сучасного державно-правового устрою. Професіоналізм управлінського персоналу визначено одним із пріоритетів в обслуговуванні населення цієї країни.

Французьке державне управління є класичним прикладом системи державного управління в розвиненій демократичній країні. Система підготовки та підвищення кваліфікації керівників включає кілька ключових положень, таких як університетська освіта та підготовка кадрів у спеціалізованих інститутах. Університетська освіта надає студентам універсальні знання у різних областях, в той час як спеціалізовані інститути забезпечують практичний та дисциплінарний підхід до підготовки кадрів.

Однією з традиційних форм навчання на робочому місці є взаємодія працівників із керівництвом та колегами. Ця форма включає обмін досвідом, вивчення передових методів роботи та покращення знань та навичок безпосередньо в контексті службової діяльності.

Практичне навчання відбувається через стажування на конкретній посаді в межах програми, під керівництвом досвідчених фахівців. Ця ініціатива призначена для підготовки слухачів до майбутніх завдань і стає невід'ємною частиною університетської освіти. Державні службовці можуть інтегрувати практичне навчання, проходячи стажування в офісах префектур, муніципалітетів, зборів, а також в посольствах і консульствах, а також в управлінських відділах великих компаній та організацій.

Безперервне навчання є ще однією важливою формою, яка передбачає самостійну працю всередині та поза організацією. Це може також включати навчальні відпустки, які оплачуються адміністрацією та надаються працівникам протягом трьох років служби. Мета цього періоду - здобуття навичок управління персоналом, глибоке вивчення теорії управління, політології, права та нових технологій управління.

Франція має добре функціонуючу систему професійної підготовки державних службовців, включаючи національні, регіональні та спеціалізовані

навчальні заклади. Ця система забезпечує всебічні знання про державне управління, адміністрування та роботу, надаючи кожному державному службовцеві необхідні компетенції для ефективного спілкування як внутрішньо, так і з громадянами та отримувачами публічних послуг. Збір відбувається через конкурси та навчання в спеціалізованих закладах.

Головне керівництво державних функцій відповідає за формулювання політики щодо підвищення кваліфікації державних службовців, в той час як МВС взяло на себе відповідальність за територіальну державну службу через Головне керівництво місцевого самоврядування. Кожне міністерство відповідає за розробку стратегії професійного росту державних службовців [60, с. 14].

У Франції існують різноманітні форми навчання, включаючи систему навчання протягом життя, підготовку до професійних конкурсів або конкурсів для осіб, які займають конкретні посади, а також підвищення кваліфікації у разі тимчасового звільнення працівника зі служби в резерв або на період відпустки для продовження освіти чи розвитку соціальних знань [82].

Система навчання кадрів у Франції має важливу особливість - наявність навчальних програм, спрямованих на підготовку до внутрішніх конкурсів іспитів на посади вищої категорії.

У порівнянні з українськими колегами, французькі державні службовці легально можуть отримувати додаткову освіту в національних, регіональних або відомчих навчальних закладах протягом усієї своєї кар'єри. Різноманітні види навчання без відриву від основної роботи включають вступні лекції, підготовку до робочих викликів та актуалізацію знань. Велика увага приділяється безперервному навчанню протягом усього професійного життя, що сприяє адаптації до посади, розвитку професійного профілю та здобуттю нових навичок.

Щоб забезпечити системність навчання, визначено проведення навчання на різних етапах кар'єри посадових осіб, включаючи оцінку навчального плану та успішності через рік після закінчення початкової підготовки, п'ять років з дати призначення та при переході на вищий рівень чи в іншу організацію. Кожен етап підлягає професійній оцінці, зробленій на основі результатів [39, с. 65].

Французька модель системи підготовки державних службовців передбачає централізовану систему освіти для невеликої кількості висококваліфікованих національних еліт, яку забезпечує Національна школа управління. Переваги цієї моделі включають відсутність значних фінансових витрат, легкість управління системою та більшу доступність зовнішньої підтримки [39, с.62-67.].

У Франції, аналогічно до Німеччини, система навчання державних службовців є централізованою і має структуру з декількох рівнів. Втім, відмінності полягають в тому, що німецькі освітні програми визначаються відмінним балансом між бізнесом і правовими аспектами, тоді як французький підхід базується на надійних економічних дослідженнях.

Особливо варто відзначити практику навчання для підготовки до вступних іспитів на державну службу в контексті французької моделі. Також важливо вивчити систему просування державних службовців, яка включає підготовку до конкурсів на конкретні посади, отримання вищого рангу чи переведення в іншу організацію. Впровадження аналогічної практики в Україні може сприяти скороченню періоду адаптації нових працівників, підвищенню рівня їх професіоналізму та привертанню талановитих випускників вишів.

Цікаво розглянути також систему професійної підготовки менеджерів у США, де директори шкіл, коледжів і факультетів університетів відповідають за навчання резервних кадрів. Відсутність національного фонду для державної освіти в Сполучених Штатах призводить до відсутності єдиної системи стандартів у сфері знань і навичок, але такий підхід відкриває можливість для широкого спектру спеціалістів, готових вирішувати різні завдання.

Відкрита конкуренція між американськими університетами також призвела до створення високопрофесійних інституцій, таких як Школа уряду Кеннеді при Гарвардському університеті та Школа Вагнера при Нью-Йоркському університеті, які визначають сучасний стан підготовки офіцерів в США. Система професійного навчання в США вважається високоефективною, оскільки дозволяє швидко навчати та перекваліфіковувати молодих талантів, а водночас

ринок праці пропонує вибір вище кваліфікованих фахівців для вищої державної служби.

Магістерські курси відіграють важливу роль у підготовці державних службовців, спрямовані на випускників тривалого навчання або еквівалентного курсу, які прагнуть отримати ступінь магістра державного управління. Зміст магістерської програми охоплює аспекти системи політичних процесів, правової системи та соціологічних теорій. Незвичайною формою отримання ступеня магістра державного управління є докторська програма, яку запропоновано багатьма американськими університетами для державних службовців середнього та вищого рівня.

Канада розвинула відкриту систему навчання та розвитку лідерства, частково взявши за основу американський досвід і враховуючи власні національні особливості. Установи, співпрацюючи з державними органами, надають освіту, відповідно до ринкових умов. Канадська школа державної служби є ключовим навчальним закладом для підготовки державних службовців та місцевих керівників, здійснюючи різноманітні функції, такі як базовий курс для новачків у державній службі, підвищення кваліфікації для керівництва та реалізація державної політики у сфері професійної освіти.

Впровадження елементів канадського досвіду в систему підготовки державних службовців в Україні може бути корисним, зокрема, у забезпеченні співпраці державних інститутів, удосконаленні систем оцінювання та залученні ресурсів для покращення якості освіти державних службовців. Це також може стати зразком для впровадження ефективних практик у підготовці та оцінці діяльності службовців.

Враховуючи досвід країн Європи, таких як Велика Британія, Німеччина, Франція, а також Сполучені Штати та Канада, визначено, що ключовим елементом є національна професійна підготовка державних службовців. З цією метою розглядається створення спеціальних національних освітніх закладів, чії програми відповідають конкретним потребам роботодавців у специфічних навичках працівників. Таке навчання охоплює як базові (довгострокові), так і

періодичні (короткострокові) курси. Суттєвою частиною освітнього процесу є практична складова, в яку включають участь викладачів-практиків та впровадження практики навчання з отриманням подвійного диплому.

Результати аналізу свідчать, що кожен федеральний суб'єкт має власні особливості в організації освітніх установ. Також виявлені відмінності в підходах до навчання державних службовців між європейськими та північноамериканськими країнами. Деякі з них діють в рамках конкретних політичних, соціальних та економічних умов, в той час як інші мають універсальний характер. Існують також різні підходи, які залишаються непридатними для впровадження в українському контексті з різних причин.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Рекомендації щодо впровадження інноваційних програм навчання у процес безперервного підвищення кваліфікації

Реформи в державному управлінні вимагають від державних службовців постійного оновлення та підвищення кваліфікації для ефективного виконання своїх обов'язків. Інноваційні програми навчання в процесі безперервного підвищення кваліфікації є ключовим елементом підтримки професійного розвитку державних службовців.

– Адаптація до потреб. Розробка інноваційних програм повинна враховувати конкретні потреби державних службовців, враховуючи специфіку їхніх обов'язків та сучасних викликів.

– Інтеграція технологій. Застосування сучасних технологій, таких як e-learning, вебінари та інтерактивні онлайн-платформи, полегшить доступ та зробить навчання більш ефективним.

– Стимулювання участі. Важливо створити систему стимулювання для активної участі у навчанні, таку як надання сертифікатів, бонусів чи можливості кар'єрного зростання.

– Партнерство з навчальними установами. Співпраця з університетами та навчальними центрами дозволить впроваджувати найсучасніші методики та підходи до навчання.

Розповсюдження інформаційних технологій у всіх галузях людської діяльності суттєво впливає на структуру національної економіки, сприяє підвищенню інформованості населення та сприяє процесам демократизації суспільства. Ці тенденції, що звичайно визначають як комп'ютеризацію, мають великий вплив на життя громадян. У порівнянні з традиційними методами, вони

дозволяють підвищити результативність інтелектуальної праці та якість виробництва. В результатах цього, передові країни світу забезпечують собі суттєві конкурентні переваги на міжнародних ринках.

У відмінну від іноземних моделей, українська система дистанційного навчання належить ближче до споживачів та є більш демократичною. За рахунок органічного поєднання різноманітних технологій відкритої освіти (включаючи кейс-технології, телевізійні формати та мережеві технології), українська дистанційна освіта стає максимально доступною для різних верств населення та гарантує отримання освіти, яка актуальна на протязі усього життя.

Сучасне інформаційне суспільство висуває високі вимоги до системи освіти, які, в основному, можна сформулювати як здатність самостійно досліджувати, збирати та рефлексувати наукові відкриття, а також навички самостійної орієнтації в інформаційному суспільстві [1].

Успіх соціально-економічних та політичних змін в Україні великою мірою залежить від ефективності державного управління. Швидка динаміка сучасного світу, реалізація конституційних принципів демократії, правової та соціальної держави вимагають постійного удосконалення державного апарату, модернізації системи освіти та навчання державних службовців.

Спільний розвиток призводить до визнання потреби у висококваліфікованих фахівцях, які володіють сильною освітою, розвинутими професійними навичками, самостійністю та здатністю до швидкого адаптивного розвитку та перепідготовки. Інноваційні технології професійної підготовки відіграють ключову роль у забезпеченні особистісного та професійного росту, самореалізації та підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Інтеграція цих технологій у систему підготовки державних службовців створює сприятливі умови для розвитку їхнього професійного потенціалу та підштовхує до розробки інноваційних рішень у процесі виконання службових обов'язків. Дистанційна форма навчання, яка активно використовує сучасні інформаційні технології, має значний потенціал для підвищення ефективності

професійної підготовки та розвитку сучасних професійних компетенцій [5, с. 189].

Стратегії та програми розвитку освіти набувають особливого значення, адже вони визначають напрями удосконалення навчального процесу. Впровадження інноваційних освітніх технологій, а також науково-практична та навчально-методична діяльність грають важливу роль у цьому контексті [див. сторінка 95].

Зростання впливу інформаційно-комунікаційних технологій та комп'ютеризація суспільства суттєво впливають на процес навчання. Один із сучасних методів реалізації освітнього процесу на основі інформаційно-комунікаційних технологій - це дистанційне навчання. Використання форм та методів цього підходу сприяє індивідуалізації навчання майбутніх спеціалістів, підвищує роль самостійної роботи, формує інформаційну культуру та сприяє використанню інновацій у науково-дослідній діяльності.

При аналізі теорії та практики використання дистанційних технологій в навчальному процесі виділяються їхні ключові особливості: гнучкість, модульність, паралелізм, асинхронність, нова роль викладача та нові функції для студентів. Ці особливості сприяють формуванню інтегративних професійних характеристик майбутніх спеціалістів, забезпечуючи їм активну участь у власному професійному розвитку та вплив на процес навчання.

Термін «електронне навчання» відображає сучасні форми та методи навчання на основі інформаційних технологій та Інтернету. Впровадження сучасних дистанційних технологій у традиційну систему професійної освіти доповнює та розвиває її, створюючи мобільне інформаційно-освітнє середовище та сприяючи розвитку онлайн-курсів індивідуального навчання.

Використання дистанційних технологій у навчанні державних службовців має численні переваги порівняно із традиційними методами. Зокрема, це надає можливість наочного вивчення, забезпечує оперативний зв'язок, дозволяє індивідуальний підхід, а також дозволяє здійснювати навчання на місці та проводити просторовий аналіз і тимчасову організацію. Використання

розподіленого групового навчання через освітнє інформаційне середовище є ефективною формою навчання.

Розвиток інноваційної підготовки посадових осіб і представників місцевого самоврядування пов'язаний із створенням сприятливих та творчих умов для підготовки до інноваційного процесу. Це включає забезпечення матеріальних можливостей, формування особистості з інноваційною здатністю та створення інноваційної системи освіти.

Сучасна система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців переживає критичний методологічний та технологічний етап розвитку. Головним завданням є формування «нового управлінця» з високим моральним рівнем, здатного до інноваційного мислення.

При цьому актуальним є усвідомлення потенційних недоліків дистанційного навчання під час пандемії та війни, а також впровадження революційних інновацій, що вже застосовуються у всьому світі. Це вимагає від навчальних закладів, зокрема центрів державної служби, забезпечити безперервність надання послуг та вчасно виконувати індивідуальні програми навчання в умовах пандемії та війни.

У попередні роки спеціальні програми та навчання ставили перед навчальними закладами завдання забезпечити ефективну підготовку та вміння використовувати передові освітні технології. Службам необхідно дотримуватися принципів систематичного навчання та гнучко реагувати на постійно зростаючі вимоги.

На сучасному етапі існують різноманітні форми навчання, такі як денний та вечірній режими, а також онлайн та синхронні підходи. Зазначимо, що у теперішній час визначення цих форм стали більш чіткими, і термінологія вдосконаленою. Раніше виникали певні труднощі у термінологічному розмежуванні всіх цих форм.

Місцева влада та службовці, чие індивідуальне програму навчання передбачає принаймні один кредит щорічно, еквівалентний 30 годинам навчання,

планують продовжувати використовувати цю систему навчання і після завершення періоду карантину та воєнного стану.

Запроваджуючи інноваційні форми дистанційного навчання державних службовців, можна значно підвищити ефективність підвищення кваліфікації.

Інструментами можуть виступати:

Електронні курси та відеолекції:

– Інтерактивні курси: створення курсів, які дозволяють слухачам взаємодіяти з матеріалами, використовуючи тести, завдання та форуми.

– Відеолекції: проведення онлайн-лекцій з використанням відео, яке дозволяє слухачам отримувати матеріали від експертів у формі, доступній для перегляду в зручний для них час.

Віртуальні тренажери та симулятори:

– Симуляції ситуацій: створення віртуальних сценаріїв, які дозволяють слухачам відтворювати ситуації реальної роботи та вирішувати завдання.

– Тренажери з реального життя: розробка віртуальних тренажерів для тренування навичок, необхідних для роботи державного службовця.

Інтерактивні вебінари та онлайн-конференції:

– Експертні виступи: залучення провідних експертів та практикуючих фахівців для ведення вебінарів та дискусій.

– Взаємодія у реальному часі: забезпечення можливості взаємодії, питань та обговорення для слухачів у режимі реального часу.

Мобільні додатки для навчання:

– Гейміфікація: використання елементів гри для стимулювання навчання та вирішення завдань.

– Мікронавчання: розробка коротких, цільових уроків, які можна вивчати вільно під час перерв чи вільного часу.

Співпраця з онлайн-платформами:

– Партнерство з освітніми платформами: співпраця з відомими освітніми платформами для доступу до кращих курсів та ресурсів.

– Особисті кабінети: створення індивідуальних облікових записів для слухачів, де вони можуть відстежувати свій прогрес та матеріали.

Оцінка та звітність:

– Автоматизована оцінка: використання систем автоматизованої оцінки та звітності для слідкування за прогресом та результатами навчання.

– Звітність для роботодавців: забезпечення можливості надсилати звітність роботодавцям про пройдене навчання та досягнуті навички.

Таблиця 3.1.

Інноваційні форми навчального процесу посадових осіб органу місцевого самоврядування

Підготовка «кейсів»
Самостійне навчання
Ділові ігри
Рольові ігри
Тематична дискусія та «круглий стіл»
Метод «мозкової атаки»
Навчальні ситуації
Моделювання
Короткострокові тренінги

На веб-порталі НАДС доступний перелік відкритих заочних курсів, спеціально розроблених для державних службовців різних категорій. Ми акцентуємо увагу на створенні навчальних програм, базованих на передових інноваційних технологіях (див. таб. 3.1.).

В рамках цього підходу використовуються різні методи та форми навчання, включаючи:

Тематичні дискусії та «круглі столи», спрямовані на обговорення складних теоретичних питань і обмін досвідом між слухачами. Ведучим або модератором виступає завдання направити дискусію, стимулюючи зіткнення різних поглядів та акцентуючи увагу на проблемних аспектах.

Метод мозкового штурму, де група учасників разом розв'язує творчі завдання за допомогою різноманітних прийомів. Це сприяє розвитку умінь ефективно сперечатися, слухати, ставити питання та аналізувати ідеї.

Підготовка «кейсів», включаючи передовий світовий досвід. Кейси – це спеціально структуровані матеріали, що містять опис ситуацій, запозичених з реальної практики.

Ділові ігри, де учасники отримують ролі в діловій ігровій ситуації та аналізують наслідки прийнятих рішень.

Навчальні ситуації, що включають реальні або вигадані управлінські обставини з питаннями для аналізу.

Моделювання, або відтворення реальних умов праці або конкретних ситуацій.

Самостійне навчання, коли працівник сам обирає темп та кількість повторень.

Рольові ігри або моделювання рольової поведінки, де працівник стає на місце іншого працівника, щоб отримати практичний досвід.

Короткострокові тренінги, які максимально наближені до практичного застосування навичок і можна застосовувати без додаткового опрацювання в практичній діяльності. Такі тренінги можуть включати міні-лекції, групові обговорення, дискусії, презентації учасників, аналіз ситуацій тощо.

У контексті модернізації системи публічного управління та реформ місцевого самоврядування, а також нового законодавства про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, вдосконалення функціонування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації стає важливим завданням. Для досягнення цієї мети пропонується ряд заходів:

- 1) Оновлення Національної стратегії підготовки та перепідготовки службовців:
 - Розробка та затвердження Кабінетом Міністрів України актуальної стратегії.
 - Засвоєння основних нових знань учасниками реформи та державними службовцями.

2) Введення нових навчальних дисциплін у вищі навчальні заклади та створення відповідної літератури.

– Забезпечення зв'язку між академічною діяльністю та практичною роботою в органах влади та місцевого самоврядування.

3) Оновлення професійної програми для службовців:

– Комплексні заходи щодо оновлення програми для державних службовців та посадових осіб.

– Врахування пріоритетів та завдань реформи місцевого самоврядування та публічного управління.

4) Розвиток спільноти експертів та практиків:

– Стимулювання утворення та розвитку спільноти експертів з реформування місцевого самоврядування.

– Сприяння формуванню професійних асоціацій з питань місцевого розвитку.

5) Оновлення Національної академії державного управління:

– Впровадження Концепції реформування та розвитку академії для підготовки нових програм та посібників.

– Перетворення академії в елітну школу публічного управління.

6) Затвердження нової національної рамки кваліфікацій:

– Розробка нової національної рамки кваліфікацій для підготовки магістрів у сфері публічного управління та адміністрування.

7) Поширення передового досвіду:

– Активне використання міні-лекцій, групових обговорень, дискусій, презентацій та інтерактивних програм для максимального наближення програм навчання до практичної діяльності.

– Заохочення учасників професійної підготовки за допомогою системи мотивації та стимулювання.

Ці заходи мають сприяти покращенню підготовки кваліфікованих кадрів для роботи в органах влади та місцевого самоврядування, що в свою чергу

сприятиме ефективнішій реалізації публічного управління та підтримці реформ у країні.

3.2. Пропозиції щодо оптимізації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

В контексті сучасної реформи державного управління в Україні важливим елементом є реформа професійної освіти. Основна мета цієї реформи полягає в задоволенні потреб у навчанні державних службовців та впровадженні принципів належного управління:

- Оновлення національної системи підготовки. Законна мета реформи - створення та розвиток системи безперервного професійного розвитку державних службовців. Це вимагає оновлення національної системи підвищення кваліфікації, ґрунтуючись на пріоритетах суспільного розвитку та гуманізації ціннісних орієнтацій.

- Структурна ідея розвитку. Розуміння, що професіоналізм - це структурна ідея розвитку системи підготовки державних службовців, є ключовим моментом визначення перспектив розвитку. Врахування цього принципу дозволить створити ефективну систему та інститути державної служби.

- Протиріччя та виклики. Однак, існують протиріччя, що визначають функціонування сучасної системи підвищення кваліфікації державних службовців в Україні:

- Дегуманізація освіти: Потреба в гуманізмі та демократизмі української освіти протистоїть дегуманізації освітнього процесу.

- Поглиблення гуманітарного змісту: Розвиток гуманітарних знань та гуманітарної освіти затримується, особливо у частині орієнтації на розвиток особистості.

Реформа професійної освіти має вирішити ці виклики, забезпечуючи відповідність освітнього процесу вимогам гуманізації, розвитку особистості та сучасним стандартам належного управління в Україні.

У сучасних реаліях можемо побачити тенденцію до залучення штучного інтелекту у процес навчання та розвитку державних службовців. Впровадження штучного інтелекту може вирішувати низку питань, що пов'язані з проблематикою нашого дослідження, а також допомагати у процесі розбудови державної служби. Розглянемо детальніше роль ШІ у цьому процесі:

- Адаптивні освітні платформи: ШІ може допомагати в розробці та впровадженні персоналізованих освітніх програм для державних службовців. Системи з інтелектуальним аналізом можуть враховувати індивідуальні потреби та рівень знань слухачів, надаючи їм матеріали, які найкраще відповідають їхнім потребам.

- Системи електронного тестування та оцінювання: ШІ може бути використаний для розробки автоматизованих систем тестування та оцінювання для перевірки рівня знань та професійних навичок державних службовців. Це дозволить об'єктивно визначати їхній прогрес та ідентифікувати області для подальшого розвитку.

- Віртуальні тренажери та симуляції: ШІ може допомагати створювати віртуальні середовища для тренувань та симуляцій, де державні службовці можуть вдосконалювати свої навички без реального ризику помилок. Це особливо корисно для ситуацій, які важко відтворити в реальному житті.

- Аналіз даних для прийняття рішень: ШІ може використовувати аналітику для обробки великої кількості даних, які створюються в процесі навчання державних службовців. Це дозволяє виявляти тенденції, визначати ефективність навчальних програм та пропонувати індивідуальні підходи до розвитку.

- Взаємодія та комунікація: ШІ може покращити комунікацію та взаємодію серед слухачів, створюючи віртуальні спільноти та форуми для обговорення проблем та обміну досвідом.

- Моніторинг ефективності: ШІ дозволяє в режимі реального часу відстежувати прогрес слухачів, їхню участь у навчальних заходах та реакцію на матеріали. Це дозволяє оперативно коригувати навчальні програми.

– Цифрові інструменти для управління знаннями: Використання ІТ для створення цифрових платформ для обміну та зберігання знань дозволяє державним службовцям легко отримувати доступ до актуальної та перевіреної інформації.

Загалом, використання штучного інтелекту у процесі навчання та розвитку державних службовців може покращити ефективність, адаптивність та якість їхньої підготовки, сприяючи вдосконаленню державного управління.

Поточний порядок підготовки та видання державного замовлення, спрямованого на підготовку фахівців та підвищення кваліфікації кадрів, не враховує специфіки системи професійного навчання державних службовців. Це тормозить розвиток ринку освітніх послуг у сфері післядипломної підготовки для державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування, створюючи нерівні умови для навчальних закладів.

Зокрема, в Україні наразі відсутнє спеціальне законодавство у сфері освіти дорослих, що важливо виправити прийняттям закону «Про післядипломну освіту». Законодавче забезпечення в цій сфері також потребує узгодження норм закону «Про вищу освіту» з документами, регулюючими стандарти освіти та магістерських програм в галузі «Публічне управління та адміністрування».

Зростаючий відсоток виконання державного замовлення приватними університетами може розширити вибір навчальних закладів для працівників.

Однак питання стажування та професійного навчання державних службовців залишається невирішеним на нормативному рівні. Ініціатива керівників місцевих органів у вирішенні цього питання може сприяти внесенню змін до законодавства про систему професійної освіти чи навіть розробці власного закону.

Магістри державного управління та адміністрування акцентують на практичності освітніх програм. Розширення діалогу між навчальними закладами та органами влади може відбуватися через публічні дебати, круглі столи та конференції. Це є важливим етапом у розвитку сучасної системи безперервного

підвищення кваліфікації посадових осіб та службовців органів місцевого самоврядування.

Існуюча система визначення потреб у навчанні державних службовців та виділення достатніх ресурсів для фінансування впровадження національних нормативних документів з професійного навчання не гарантує оперативного вирішення актуальних проблем у цій сфері. Основна трудність полягає у тому, що методика визначення та аналізу потреб у навчанні була затверджена лише наприкінці 2019 року, і HR-служби досі не розробили ефективних методів аналізу цих потреб.

Для забезпечення ефективності державного управління в Україні важливо вдосконалити систему професійної підготовки, яка враховує розвиток знань, умінь та управлінських навичок у контексті змін у державному устрої та суспільстві. Це включає в себе захист загальнодержавних і місцевих інтересів, а також надання якісних державних послуг.

Результати нашого дослідження вказують на те, що значна частина посадових осіб та службовців не використовує можливостей порталу управління знаннями для підвищення своєї професійної кваліфікації. У цьому відношенні варто розглянути розробку навчальних відеофільмів, які наглядно демонструватимуть переваги використання порталу у навчальному процесі та сприятимуть електронній взаємодії для обміну практикою та досвідом.

Оновлення програм безперервної освіти повинно акцентувати практичний підхід для ефективного передавання практичних знань. Навчальні центри повинні розширити практичне навчання, включаючи курси, стимуляційні ігри та тематичні дослідження.

Забезпечення новизни та своєчасності інформації вимагає від центрів професійного розвитку вивчення потреб учасників, використання інноваційних технологій та покращення якості онлайн-освіти. Рекомендацією є заздалегідь досліджувати очікування слухачів перед розробкою та вдосконаленням програм.

Додатково, дослідження студентів університету, які обирають спеціальність «Публічне управління та адміністрування», є важливою частиною розвитку нового покоління державних службовців.

З метою вдосконалення системи підготовки кваліфікованих кадрів для державних службовців вважаємо за доцільне налагодження партнерства між ОДА, НАДС та вищими навчальними закладами. Основні аргументи включають:

- Професійні компетенції: курси, розроблені НАДС, спрямовані на розвиток та вдосконалення професійних навичок і компетенцій державних службовців, забезпечуючи їх ефективність у виконанні завдань.

- Відповідність поточним викликам: курси НАДС є актуальними для проблем і викликів, що виникають у сучасних державних службах, готуючи працівників до складних завдань у змінних умовах.

- Впровадження сучасних методів та інструментів управління: НАДС покладає акцент на використанні сучасних методів та інструментів управління для підготовки майбутніх співробітників.

- Дотримання високих стандартів етики: курси НАДС фокусуються на етиці та принципах державної служби, сприяючи високим стандартам професійної поведінки серед працівників.

- Підтримка інновацій: НАДС активно сприяє інноваціям у державному управлінні, надаючи необхідні інструменти для впровадження інновацій на робочому місці.

- Нетворкінг: Навчання НАДС надає можливість учасникам налагоджувати цінні контакти та професійні мережі, сприяючи обміну досвідом та взаємодії.

- Розвиток лідерства: курси сприяють розвитку лідерських якостей учасників, що є ключовим аспектом формування висококваліфікованих та відповідальних державних службовців.

- Підвищення репутації: навчання НАДС підвищує репутацію державної служби, забезпечуючи високий статус та місцеве визнання, що може збільшити привабливість вступу на державну службу.

Крім того, отримання свідоцтва про підвищення кваліфікації НАДС не лише дозволяє отримати нові знання, але і підвищує шанси на працевлаштування на державній службі, сприяючи мотивації студентів брати участь у неформальній освіті. Важливим завданням є законодавче врегулювання впровадження інструментів самооцінки в систему професійного навчання державних службовців для сприяння самоосвіті як шляху до розвитку їхнього професійного потенціалу.

Необхідно активно розширювати використання стажування як ефективної форми підвищення кваліфікації для державних службовців. На сьогодні цей метод є недостатньо поширеним, особливо у містах чи за кордоном. Головною причиною такої ситуації є відсутність партнерства між органами державної влади, муніципалітетами та колегами з інших регіонів чи країн. Здійснення стажування здебільшого обмежено відсутністю угод про співпрацю.

Серед інших значущих перешкод для участі у стажуванні варто відзначити відсутність фінансування з боку держави для цього виду професійної підготовки. Також до перешкод належать карантинні обмеження, пов'язані з пандемією Covid-19 та масштабним вторгненням РФ.

Важливим кроком удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців є впровадження принципів послідовності. Цей підхід відповідає міжнародній практиці та сприяє врахуванню характеру та змісту професійної підготовки державних службовців, приводячи національне законодавство у відповідність до стандартів ЄС.

У цьому контексті акцент слід зробити на інтеграції національного законодавства до європейської правової бази та міжнародних стандартів, зосереджуючись на розвитку освіти, ресурсів людських кадрів та професійному навчанні.

Згодом, нагальною стає необхідність розробки механізмів мотивації для державних службовців, спрямованих на підвищення їхньої професійної кваліфікації та розвитку. Важливо відвести час для неформального навчання

через самонавчання та організації особистого навчання, а також створити механізми для отримання нових та удосконалення наявних навичок.

З метою підвищення ефективності системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових і службових осіб органів місцевого самоврядування в Україні, визначено ряд ключових напрямів:

- Оновлення нормативно-правової бази: внесення змін до Закону України «Про державну службу» та Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» у контексті підвищення кваліфікації.
- Розвиток освіти дорослих: розробка та реалізація спеціальних законів у сфері освіти дорослих для вдосконалення системи навчання.
- Прозорий порядок навчання: удосконалення порядку навчання та видання державного замовлення на навчання державних службовців.
- Розвиток ринку освітніх послуг: створення системи моніторингу та оцінки якості освітніх послуг, забезпечення чесної конкуренції.
- Залучення висококваліфікованих викладачів: залучення висококваліфікованих спеціалістів і науковців державних органів для викладацької діяльності.
- Адаптація освітніх програм: адаптація освітніх програм до потреб сучасного адміністрування та публічного управління.
- Активізація вивчення іноземних мов: збільшення уваги до вивчення іноземних мов для державних службовців та ознайомлення з досвідом управління в інших країнах.
- Створення умов для підвищення кваліфікації: забезпечення належних умов для підвищення кваліфікації посадових осіб та службовців місцевого самоврядування.
- Оптимізація визначення потреб у навчанні: оптимізація системи визначення потреб у навчанні державних службовців.
- Баланс між теорією та практикою: забезпечення балансу між теоретичними знаннями та отриманням практичних навичок.

- Підтримка порталу управління знаннями: просування порталу управління знаннями для поліпшення доступу до професійного навчання державних службовців.
- Співфінансування та підтримка стажування: гарантування співфінансування професійного навчання, включаючи стажування та самонавчання.
- Міжнародна взаємодія: сприяння впровадженню стажування посадових осіб з інших країн та взаємодія з міжнародними партнерами.
- Механізми взаємодії з різними інституціями: розробка механізмів взаємодії з різними органами влади, громадськими організаціями та освітніми установами.
- Підвищення мотивації: розробка механізмів підвищення мотивації працівників до підвищення професійної кваліфікації.

Ці заходи сприятимуть зміцненню системи професійної освіти та забезпечать високий рівень кваліфікації кадрів, що виконують важливі завдання в органах державної влади.

Проаналізувавши інформацію та систематизувавши форми і методи навчання через Інтернет, стає очевидним, що вебінари-консультації виступають ключовим інструментом для ефективного передавання інформації. Заслужують особливої уваги якість та зміст поданої інформації, оскільки вони є визначальними факторами для відповідності вимогам якості професійного розвитку та індивідуального навчання.

Враховуючи виклики, пов'язані із пандемією, ключовим стає вибір форм та видів послуг, які пропонують навчальні центри, і впевненість у їхній відповідності встановленим стандартам та вимогам до якості навчання.

У цьому контексті, ми вважаємо, що вдосконалення системи професійного навчання внесе суттєвий внесок у розвиток професійних характеристик державних службовців. Такий підхід сприятиме відповідності європейським стандартам належного управління, зокрема: прозорості, підзвітності, орієнтації

на консенсус, справедливості, ефективності та результативності, стратегічному плануванню та передбаченню.

Невпинно працюючи над покращенням системи навчання, ми сподіваємося на підтримку високих стандартів, що сприятимуть утвердженню національних кадрів та збереженню високого ступеня ефективності в діяльності державних служб.

ВИСНОВКИ

Українське суспільство сьогодні виявляє зростаючий попит на професійних, етичних та добросовісних державних службовців. Це визначає необхідність розробки ефективної державної політики, спрямованої на підвищення кваліфікації посадових осіб та представників органів місцевого самоврядування, а також вдосконалення існуючої системи професійної підготовки.

Було проведено комплексний аналіз системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Результати дослідження, ґрунтовані на зарубіжному досвіді та умовах реформ державного управління в Україні, дозволяють зробити наступні висновки.

Проблема професійної кваліфікації українських державних службовців знайшла наукове обґрунтування у вітчизняних дослідженнях. Однак існуючі дослідження часто не враховують нові питання, що виникають в контексті оновлення законодавства та європейського шляху розвитку України. До наукової бази включено іноземний досвід, що стає значущим у контексті реформування державного управління. Було встановлено, що у проаналізованих роботах не враховано нові проблеми в системі навчання посадових осіб та представників органів місцевого самоврядування під впливом Covid-19, повномасштабного вторгнення рф

У роботі особлива увага приділена визначенню ключових термінів, таких як «професійне навчання», «державні службовці», «посадова особа», «місьцеве самоврядування», «система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації». Аналіз різних наукових підходів дозволив чітко визначити розвиток професійної кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в системі професійного розвитку.

Наслідки аналізу національного законодавства свідчать про глибокі зміни в регулюванні відносин у сфері підвищення кваліфікації посадових осіб та представників органів місцевого самоврядування. Це визначено суттєвими

змінами в уявленнях про завдання та функції державних службовців, що відбувається в контексті демократизації, децентралізації та розвитку громадянського суспільства в Україні.

Шляхом аналізу та систематизації нормативних документів стає очевидною необхідність прийняття нових нормативно-правових актів в сфері професійної освіти. Ці акти повинні відповідати завданням реформування системи, а також підтверджувати принципи належного врядування в Україні.

Аналіз всіх елементів системи підготовки, перепідготовки та розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування дозволив зробити висновок, що стажування та самоосвіта повинні розглядатися як важливий аспект професійного розвитку. Зокрема, особливості в системі загальної професійної освіти рідко беруться до уваги, хоча вони мають вирішальне значення у практичному аспекті.

Вивчення досвіду інших країн у сфері професійної підготовки державних службовців дозволяє ідентифікувати можливості його використання в Україні. Наприклад, варто розглядати заповнення вакансій за професійною кваліфікацією, а не за стажем, що є стимулом для підвищення освітнього та професійного рівня. Позитивний досвід Німеччини у залученні гостей викладачів та науковців, а також навчання у формі стажування, може бути цінним для української системи. Також, досвід Франції може стати основою для розробки програм підготовки до внутрішніх конкурсів на посади вищої категорії.

Окрім цього було запропоновано програми навчання для здобувачів вищої освіти у ЗВО спільно з НАДС з метою підвищення мотивації здобувачів до працевлаштування у державних органах.

Також пропонуємо звернути увагу на можливості впровадження штучного інтелекту у систему навчання професійної освіти державних службовців. ШІ може допомогти у створенні адаптивних освітніх платформ, систем електронного тестування та оцінювання, віртуальних тренажерів та симуляції, при аналізі даних для прийняття рішень, для взаємодії та комунікації, а також моніторингу ефективності.

Підсумовуючи отримані дані, можна підтвердити гіпотезу дослідження, що вдосконалення системи навчання буде сприяти необхідному розвитку професійної кваліфікації посадових осіб та представників місцевого самоврядування.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Акімов О. О. Неадитивність системогенезу професійної діяльності державних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр., Дніпропетровськ, 2019. Вип. 1 (40). С. 101-109.
2. Акімов О. О. Особливості формування професійних компетентностей державного службовця в контексті євроінтеграції України. *Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр.*, Дніпропетровськ, 2015. Вип. 1 (24). С. 207-217.
3. Акімов О. О. Соціально-психологічний складник у системогенезі професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2018. Вип. 2 (20). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2018_2_14 (дата звернення 10.10.2023).
4. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпропетровськ, 2010. 20 с.
5. Белоусова Є. В. Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. 248 наук держ. упр: спец: 25.00.02 «Механізми державного управління» / Є. В. Белоусова. Харків, 2021. 21 с
6. Болюбаш Н. М. Формування професійної компетентності державних службовців у вищих навчальних закладах. *Наукові праці. Державне управління*. 2019. Вип. 182. Том 194. С. 31–35.
7. Важинський С. Е., Щербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень: навч. посіб. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 260 с.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ. Ірпінь: Перун, 2007. 1736 с.
9. Вербець В. В. Методологія та методика соціологічного дослідження: навч.-метод. посіб. 2-ге вид., доп і перероб. Рівне: РДГУ: Інститут соціальних досліджень, 2008. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/376/1/metodolog.pdf> (дата звернення 11.10.2023).

10. Германюк Н.В. Формування професійної компетентності фахівців аграрної сфери. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2017. №27. С. 128-131
11. Голобор Н. Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні. *Держ упр.: теорія і практика*. 2011. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golobor.pdf> (дата звернення 05.11.2023).
12. Гончарук Н., Серьогін С. Формування якостей керівника у державному управлінні. *Вісник НАДУ*. 2013. № 3. С. 137-147.
13. Григор'єва С. М. Основні тенденції розвитку підготовки державних службовців в країнах Європи. *Державне управління та місцеве самоврядування: збірник наук. пр.* Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ. 2010. Вип. 3 (6). С. 246-254.
14. Державна служба : підручник у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; Ю. В. Ковбасюк, О. Ю. Оболенський, С. М. Серьогін та ін.. Київ. ; Одеса : НАДУ, 2012. Т.1. 372 с.
15. Державне управління та державна служба: Словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. Київ: КНЕУ, 2005. 408 с.
16. Деякі питання Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ НАДС від 21.02.2019 р. № 29–19. Режим доступу: <https://nads.gov.ua/npas/deyakipitannya-vseukrayinskogo-centrupidvishchennya-kvalifikaciyi-derzhavnih-sluzhbovciv-i-posadovih-osibmiscevogosamovryaduvannya> (дата звернення: 27.09.2023).
17. Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету Міністрів України від 28.04.2021 р. № 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/446-2021-p> (дата звернення 27.09.2023).
18. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p> (дата звернення 09.10.2023).

19. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів України від 27.09.2016 р. № 674. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-2016-п> (дата звернення 09.10.2023).

20. Дзвінчук Д. І. Освіта в історико-філософському вимірі: тенденції розвитку та управління: монографія. Київ : Нічлава, 2006. 378 с.

21. Ємельянов В. М. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. *Публічне управління і регіональний розвиток*, 2020. № 10. С. 1059-1091

22. Заїка О.В. Підготовка кадрів державної служби : зарубіжний досвід. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2006. №4. С. 70-75.

23. Звіт про дослідження системи підготовки здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» у 2018-2020 роках. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/analitichni-materiali> (дата звернення 15.09.2023).

24. Звіт про проведення навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за програмами підвищення кваліфікації, розробленими суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання у 2020 році. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/analitichni-materiali> (дата звернення 15.09.2023).

25. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2021-2023 роки. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/zvit-2021-2023-ostat.pdf> (дата звернення 25.10.2023).

26. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на

2022-2024 роки. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/analitichni-materiali> (дата звернення 15.09.2023).

27. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2010. 330 с.

28. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.

29. Кікіньова К.О. Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби в контексті європейських стандартів. *Державне будівництво*. 2008. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_52 (дата звернення 13.11.2023).

30. Колесник Л.Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 174–177

31. Кушнірова Г. П. Формування професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2014. 20 с.

32. Мегедин І. В., Ковалик В. В. Особливості правового статусу державного службовця. 2013. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nivif_2013_7_24.pdf (дата звернення 18.10.2023).

33. Мельников О. Проблеми професійної підготовки державних службовців та перспективи їх вирішення. *Публічне управління : теорія та практика : зб. наук. пр.* Харків, 2011. №6. С. 40-41.

34. Михайлишин Л.Р. Андрагогічні основи професійного розвитку державних службовців. *Демократичне врядування*. 2013. Вип. 11. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik11/fail/Myhajlyshyn.pdf (дата звернення 12.11.2023).

35. Окіс О. Я. Проблеми професійного розвитку державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр.* Харків : Магістр, 2009. №1(35). С. 195-204.

36. Олійник І. Л. Професійний розвиток державних службовців. *Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Юридические науки»*. Том 26 (65). 2015. № 2-1 (Ч. 2). С. 69-77.

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

38. Орлів М. С. Механізми державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади в Україні : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 36 с.

39. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні : дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03. Дніпропетровськ, 2005. 196 с.

40. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 №1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення 11.11.2023).

41. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 15.11.2023).

42. Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: наказ НАДС від 10.10.2019 № 185-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1159-19> (дата звернення 11.11.2023).

43. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.2015 року № 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-п> (дата звернення 24.10.2023).

44. Про затвердження переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста і магістра: постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 року № 787. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/787-2010-п> (дата звернення 24.10.2023).

45. Про затвердження переліку спеціальностей, за якими проводиться єдиний державний кваліфікаційний іспит для здобуття ступеня магістра»: постановою Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 р. № 354. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/354-2018-п> (дата звернення 21.10.2023).

46. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 р. № 342-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-р> (дата звернення 23.09.2023).

47. Про затвердження Положення про Координаційну раду з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при Національному агентстві України з питань державної служби: наказ НАДС від 30.05.2018 №118. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення 18.09.2023).

48. Про затвердження Положення про порядок стажування у державних органах: постанова Кабінету Міністрів України від 01.12.1994 р. №804. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/804-94-п> (дата звернення 22.10.2023).

49. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п> (дата звернення 18.09.2023).

50. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»: постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009. №789. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/789-2009-п> (дата звернення 22.10.2023).

51. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: наказ НАДС 03.03.2016 № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16> (дата звернення 22.11.2023).

52. Про затвердження Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти: наказ МОН від 04.08.2020 року № 1001. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS34035> (дата звернення 15.10.2023).

53. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> дата звернення 15.10.2023).

54. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення 09.10.2023).

55. Про статус депутатів місцевих рад : Закон України від 11.07.2002 №93-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15> (дата звернення 09.10.2023).

56. Про Стратегію сталого розвитку «Україна - 2020» : указ Президента України від 12.01.2015 №5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення 13.11.2023).

57. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-p> (дата звернення 13.11.2023).

58. Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», та органів військового управління Збройних Сил: постанова

Кабінету Міністрів України від 14.07.1999 р. № 1262. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1262-99-п> (дата звернення 22.09.2023).

59. Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів: Закон України від 20.11.2012 № 5499-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5499-17> (дата звернення 22.09.2023).

60. Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: зарубіжний та вітчизняний досвід : матеріали наук.-методол. семінару в режимі відеоконф.-зв'язку, 28 вер. 2010 р. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2011. 84 с.

61. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення: монографія / С.К. Хаджирадєва, Н.О. Алюшина, Л.О. Воронько та ін.; за заг. ред. С.К. Хаджирадєвої. Київ : НАДУ, 2017. 256 с.

62. Процак К. В., Матвій І. Є. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. № 897, вип. 2. С. 86–91. (Проблеми управління). URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/44445> (дата звернення: 13.11.2023)

63. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін та ін.; за заг. ред С. М. Серьогіна. 2-ге вид. Дніпро: ГРАНІ, 2019. 384с.

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

65. Сабадош Г. О., Усенко О. В., Харченко О. В. Формування сучасної системи професійного навчання державних службовців в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 41-45. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.6.41 (дата звернення: 13.11.2023)

66. Серьогін С. Принцип професіоналізму державної служби України у контексті адаптації законодавства до стандартів Європейського Союзу. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали 6-ї регіон. наук.-практ. Конф.* Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, С. 9-11.

67. Система державного управління Сполученого Королівства Великобританії і Північної Ірландії: досвід для України / уклад. П. І. Крайнік ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2011. 48 с.

68. Сікорська І. Підготовка державних службовців у країнах Європи . *Університети і лідерство.* 2016. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2016_3_13 (дата звернення 14.10.2023).

69. Сіліна Ю. Питання підготовки державних службовців в сучасних умовах. URL: <http://intkonf.org/silina-yus-pitannya-aktualnosti-pidgotovki-derzhavnih-sluzhbovtsiv-v-suchasnih-umovah/> (дата звернення 14.10.2023).

70. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь / В. Купрій, В. Чмига, Т. Токарчук, Л. Рикова, Ю. Вернигор та ін.; за заг. ред. К. Ващенко. Київ: НАДС, 2019. 140 с.

71. Стандарт вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf> (дата звернення 14.10.2023).

72. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року № 1102-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p> (дата звернення 14.10.2023).

73. Таланова Ж. В. Стандартизація фахової підготовки з державного управління в країнах Північної Америки і Європи: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Київ, 2004. 20 с.

74. Тицька Я. Державна політика у сфері освіти: правовий аспект. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 2 (23). С. 55-60.
75. Турко Ф. М. Особливості дистанційного навчання в галузі підвищення кваліфікації кадрів. *Соц.-екон. дослідж. в перехід. період. Дистанційне навчання у XXI ст.: Щорічник наук. пр.* 2001. Вип. 27. С. 69-74.
76. Улунова Г. Є. Особливості розвитку культури професійного спілкування державних службовців при підвищенні кваліфікації як етапу безперервної освіти. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12: Психологічні науки*. 2013. Вип. 42. С. 181-187.
77. Хаджирадева С. К. Підготовка державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації: концептуальні засади й стратегія модернізації технологій : автореф. дис. ... доктора наук з держ. упр.: спец. 25.00.01. Київ, 2006. 36 с.
78. Хрущ О. Професійне навчання державних службовців: стан і перспективи розвитку. *Науковий часопис Національної академії прокуратури України*. 2018. № 4(20). С. 74–84 <<http://www.chasopysnapu.gov.gov.ua/ua/pdf/4-2018/hrusch.pdf>> (дата звернення 19.11.2023).
79. Шульга Н. Державна освітня політика як інструмент соціально-економічного розвитку України : автореф. ... докт. наук держ. управ.: 25.00.02. Київ, 2018. 36 с.
80. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Проблеми сучасної підготовки та кадрового забезпечення державної служби в Україні. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2021. №1. С. 17-24. URL: [https://www.inter-nauka.com/uploads /public/16148563087462.pdf](https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16148563087462.pdf) (дата звернення 19.11.2023).
81. Чмига В. О. Система підготовки державних службовців у Франції : автореф. дис... канд. наук з державного управління: 25.00.05. Київ, 2002. 20 с.
82. Юридична енциклопедія: В 6 т. / за ред. Ю. С. Шемшученка та ін. Київ: Вид-во «Українська енциклопедія» імені М. П. Бажана, Т. 5. 2003. С. 110-111.

83. Ягупов В.В. Методологічні засади професійного розвитку особистості фахівця. *Концептуальні засади професійного розвитку особистості в умовах євроінтеграційних процесів*: зб. наук. пр. / за ред. В.Г. Кременя, М.Ф. Дмитриченка, Н.Г. Ничкало. Уклад. : М.В. Артюшина, В.П. Тименко та ін. Київ : НТУ, 2015. С. 126-136.

84. Ягупов В.В. Методологічні проблеми професійної підготовки майбутніх спеціалістів у системі вищої освіти. *Становлення особистості професіонала: перспективи й розвиток*: мат-ли VI міжнар.наук.-практ. конф., Одеса, 24-25 березня 2017 року. Одеса: Вид-во ОДВУС, 2017. С. 13-14.

85. Яцюк В. Удосконалення підвищення кваліфікації державних службовців в Україні: організаційно-правовий аспект : дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ, 2001. 214 с.

86. Яшина Ю.В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*: збірник наукових праць / редкол. : С.М. Серьогін та ін. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2010. Вип. №1 (4). С. 236-245.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Ведмедєв Володимир Сергійович, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти vladimir.vedmedev@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Оптимізація професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) Ведмедєв В.С.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Заїка О.В.