

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

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**Кваліфікаційна робота  
магістра**

**РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ  
СЛУЖБОВЦІВ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ,  
ПЕРЕПІДГОТОВКИ Й ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ  
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ І ПОСАДОВИХ ОСІБ  
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Виконала: магістрантка 2-го курсу,  
групи 8.2810-з  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Публічне  
управління та адміністрування»  
Р.С. Волошина

Керівник: доцент кафедри соціальної філософії  
та управління, доцент,  
к.психол.н. Бойко Г.В.

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

**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  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 року

**З А В Д А Н Н Я**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТЦІ

Волошиній Раїсі Сергіївні

(прізвище, ім'я, по– батькові)

1. Тема роботи Розвиток професійних якостей державних службовців в системі підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування

керівник роботи Бойко Ганна Валентинівна, к.психолог.н, доцент

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

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2021 року № 914– с

2. Строк подання студентом роботи 8 грудня 2021 року

3. Вихідні дані до роботи Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення: монографія / за заг. ред. С.К. Хаджирадєвої. Київ : НАДУ, 2017. 256 с.; Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є.І. Бородин та ін.; за заг. ред С. М. Серьогіна. 2-ге вид. Дніпро: ГРАНІ, 2019. 384 с.; Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь/ за заг. ред. К.Ващенко. Київ.: НАДС, 2019. 140 с.

4. Зміст розрахунково– пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати стан наукової розробки проблеми розвитку професійних якостей держслужбовців та посадовців місцевого самоврядування в Україні. 2. Уточнити зміст основних понять дослідження: «професійні якості», «державний службовець», «посадова особа місцевого самоврядування», «система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації». 3. Обґрунтувати основні принципи та методи дослідження. 4. Систематизувати нормативно– правове регулювання професійного навчання держслужбовців та посадових осіб в Україні. 5. Проаналізувати систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. 6. Охарактеризувати зарубіжний досвід організації професійного навчання держслужбовців та посадових осіб. 7. Дослідити особливості розвитку професійних якостей держслужбовців та посадових осіб в Україні на прикладі

департаменту правового забезпечення ЗМР. 8. Визначити основні шляхи вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців та посадових осіб в Україні.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
4 таблиці, 28 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Бойко Г.В., доцент кафедри соціальної філософії та управління	17.06.2021	17.06.2021
Розділ 2	Бойко Г.В., доцент кафедри соціальної філософії та управління	30.08.2021	30.08.2021
Розділ 3	Бойко Г.В., доцент кафедри соціальної філософії та управління	14.10.2021	14.10.2021

7. Дата видачі завдання 18 червня 2021 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень – квітень 2021	<i>виконано</i>
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2021	<i>виконано</i>
3.	Розробка основних положень роботи	Травень 2021	<i>виконано</i>
4.	I розділ	Червень – липень 2021	<i>виконано</i>
5.	II розділ	Серпень – вересень 2021	<i>виконано</i>
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2021	<i>виконано</i>
7.	Систематизація висновків	Листопад 2021	<i>виконано</i>
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2021	<i>виконано</i>

Студент \_\_\_\_\_ Р.С. Волошина

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Г.В. Бойко

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ А.І. Васильєва

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 99 сторінок, 82 позицій у списку літератури, 4 додатків.

ПРОФЕСІЙНІ ЯКОСТІ, ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ, ПОСАДОВА ОСОБА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, СИСТЕМА ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

*Мета дослідження:* всебічний аналіз розвитку професійних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, визначення тенденцій та пріоритетів її вдосконалення на основі зарубіжного досвіду та в умовах реформування державного управління в Україні.

*Об'єкт дослідження:* професійний розвиток державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.

*Предмет дослідження:* розвиток професійних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

*Методи дослідження:* аналіз, синтез, індукція, дедукція, логічний, правовий, аналогія, порівняння, екстраполяція, абстрагування, узагальнення.

*Гіпотеза:* вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації сприятиме розвитку професійних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, необхідних для впровадження в Україні європейських стандартів належного врядування.

*Висновки:* 1. Реформа професійного навчання, як важлива складова реформи державного управління, має орієнтуватись на потреби публічного службовця та сприяти впровадженню принципів належного врядування.

2. Набуває актуальності потреба в оновленні та узгодженні норм законодавства в сфері професійного навчання публічних службовців.

3. Доцільним видається забезпечення безперервності професійного навчання публічних службовців, як ключової його характеристики, за прикладом досвіду європейських країн.

## SUMMARY

The Qualifying Paper consists of 99 pages, 82 reference items in the List of References, 4 annexes.

### PROFESSIONAL COMPETENCIES, CIVIL OFFICER, OFFICIAL BODY OF LOCAL SELF-GOVERNMENT, SYSTEM OF TRAINING, RETRAINING AND UPGRADE TRAINING

*Goal of research:* an extensive analysis of the development of professional competencies of civil officers and official bodies of local self-government in the system of training, retraining and upgrade training, trend and priority determination for its improvement based on international practices and in the context of reforming public administration in Ukraine.

*Subject of research:* professional development of civil officers and official bodies of local self-government in Ukraine.

*Scope of research:* development of professional competencies of civil officers and official bodies of local self-government in the system of training, retraining and upgrade training.

*Methods of research:* analysis, synthesis, epagoge, deduction, logical, legal, analogy, comparison, extrapolation, abstraction, generalization.

*Hypothesis:* improvement of the system of training, retraining and upgrade training shall contribute to the development of professional competencies of civil officers and official bodies of local self-government, necessary for the introduction of European standards of proper administration in Ukraine.

*Conclusions:* 1. professional training reform, as an important component of public administration reform, shall be guided by the needs of the civil officers and promote the implementation of the principles of proper administration.

2. The need for updating and harmonizing the norms of legislation in professional training of civil officers is gaining relevance.

3. The continuity of professional training of civil officers as its key characteristic, following the example of the experience of European countries shall be considered expedient.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>	
1.1. Стан наукової розробки проблеми розвитку професійних якостей державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в Україні.....	9
1.2. Аналіз основних понять дослідження: «професійні якості», «державний службовець», «посадова особа місцевого самоврядування», «система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації».....	17
1.3. Принципи та методи дослідження розвитку професійних якостей державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в Україні .....	25
<b>РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>	
2.1. Нормативно-правове регулювання професійного навчання державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в Україні.....	30
2.2. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в Україні.....	41
2.3. Зарубіжний досвід організації професійного навчання державних службовців та посадовців місцевого самоврядування та можливості його імплементації в Україні.....	56
<b>РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>	
3.1. Особливості розвитку професійних якостей державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в Україні на прикладі департаменту правового забезпечення Запорізької міської ради .....	69
3.2. Основні шляхи вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в Україні .....	80
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	87
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	90
<b>ДОДАТКИ</b> .....	100

## ВСТУП

*Актуальність роботи.* На сучасному етапі євроінтеграційних процесів в Україні та реалізації реформ в усіх сферах суспільного життя першочергового значення набуває якісна робота державного апарату. Оновлені закони України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» створюють передумови для формування нової професійної, політично неупередженої, свідомої та компетентної когорти державних службовців та посадовців місцевого самоврядування, які здійснюватимуть свою діяльність за кращими європейськими стандартами належного врядування.

Головним вектором розвитку державної служби та місцевого самоврядування в Україні на сьогоднішній день є їх професіоналізація, вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, розвиток професійних якостей впродовж усього часу проходження служби («worklong-learning» за аналогією з «lifelong-learning»), оскільки від професіоналізму та компетентності публічних службовців залежить результативність усього державного апарату нашої держави.

*Проблемна ситуація* пов'язана з тим, що неефективні практики підготовки кадрів стали однією з причин сучасної кризи державного управління. Знання, закладені в традиційні навчальні програми, часто є застарілими та не відповідають реальним потребам як органів державної влади та місцевого самоврядування, так і самих посадовців.

Проблематику професійної підготовки державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування в своїх роботах досліджували такі вчені, як: В. В. Авер'янов, В. Д. Бакуменко, Н. Т. Гончарук, Д. І. Дзвінчук, В. І. Луговий, Ю. А. Максимович, О. Ю. Оболенський, Н. Г. Протасова та інші.

Втім, незважаючи на значний інтерес науковців до вищезазначеної теми, в Україні досі не було сформовано комплексної та ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Вирішення проблем розвитку професійних якостей державних службовців та посадовців місцевого самоврядування потребує постійного використання сучасних методик підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації останніх, обліку та аналізу накопиченого вітчизняного та зарубіжного досвіду у цій галузі, що врешті-решт і обумовлює необхідність нових наукових досліджень за даною тематикою.

Крім того, вагомим аргументом на користь актуальності дослідження є прийняття нового законодавства у сфері державної служби та нових вимог до персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні, зокрема щодо їхньої компетентності, саморозвитку та служіння українському народові.

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

*Предмет дослідження* – розвиток професійних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

*Метою дослідження* є всебічний аналіз розвитку професійних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, визначення тенденцій та пріоритетів її вдосконалення на основі зарубіжного досвіду та в умовах реформування державного управління в Україні.

Згідно з метою маємо виконати такі *завдання*:

– проаналізувати стан наукової розробки проблеми розвитку професійних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні;

– 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;
- систематизувати нормативно-правове регулювання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні;
- проаналізувати систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні;
- охарактеризувати зарубіжний досвід організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та можливості його імплементації в Україні;
- дослідити особливості розвитку професійних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні на прикладі департаменту правового забезпечення Запорізької міської ради
- визначити основні шляхи вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.

*Гіпотеза:* вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації сприятиме розвитку професійних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, необхідних для впровадження в Україні європейських стандартів належного врядування.

*Апробація роботи.* Результати дослідження були представлені на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Соціальні технології подолання соціальної травми в процесі миротворення» у форматі доповіді на тему: «Професійний розвиток публічних службовців в Україні: правові засади та європейські орієнтири».

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури і додатків

## РОЗДІЛ 1

### МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### **1.1. Стан наукової розробки проблеми розвитку професійних якостей державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в Україні**

Проблема розвитку професійних якостей державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в Україні на сьогоднішній день має достатньо розроблене теоретичне підґрунтя і була предметом досліджень багатьох вітчизняних вчених.

Розвиток професійних якостей та навчання державних службовців і посадовців місцевого самоврядування було предметом наукових розвідок А. В. Бураковської, І. П. Лопушинського, Д. І. Дзвінчука, Н. М. Колісніченко, Н. А. Липовської, А. В. Ліпенцева, Є. Г. Матвіїшина, О. О. Акімова, О. В. Заїки, Ю. В. Ковбасюка, С. М. Серьогіна та інших.

Окремі аспекти професійної підготовки державних службовців та посадовців місцевого самоврядування також досліджували О. 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. А. Максимович, Н. І. Демидишина, В. М. Гриньова, Л. Ю. Воронько, Л. В. Придиус та інші науковці.

Зарубіжному досвіду підготовки державних службовців та посадовців місцевого самоврядування і можливостям його імплементації в Україні присвятили свої праці Ж. Таланова, В. Чмига, Н. Голобор, С. Григор'єва, Т. Витко, В. Луговий, О. Оболенський, Г. Опанасюк та інші.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» право вступу на державну службу мають громадяни України які досягли повноліття, які вільно володіють державною мовою та в яких є завершена вища освіта, яка необхідна на зайняття вакантної посади, та відповідає загальним вимогам до рівня професійної компетентності [41].

Дослідниця Кушнірова Г. займалась розробкою моделі професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, складовими якої є управлінські компетенції, що базуються на професійних знаннях, уміннях, навичках і досвіді роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування, а також професійно-особистісних якостях [28].

Дослідженню розвитку комунікативної компетентності держслужбовців присвятила свою роботу Н. Демедишина. Науковиця розробила модель розвитку комунікативної компетентності державних службовців, а також сформувала профіль комунікативної компетентності [12].

В свою чергу, С. Хаджирадева наголошує увагу на тому, що «підготовка державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації є однією з найважливіших умов професійної компетентності державних службовців» [76].

Значний науковий інтерес викликає праця А. Рачинського, в якій він розглядає професійну компетентність державних службовців як здатність до самореалізації, складовими якої він вбачає професію, професіоналізм, професійну культуру [63].

На думку В. Яцюка, «одним із способів формування професіоналізму державних службовців є процес підвищення їхньої кваліфікації» [81].

Як зазначають Н. Гончарук та С. Серьогін, «професійна компетентність потребує постійного вдосконалення і є одним із найдієвіших способів державного управління, що детермінує формування іміджу та окремих професійних якостей державного службовця, будучи передумовою його особистісного та професійного становлення» [9].

На думку дослідниці Л. Нестеренко, «професійний публічний службовець характеризується такими компетентностями:

1. Психологічні компетентності: перцептивні, когнітивні, мнемічні, емоційні, вольові.

2. Особистісні компетентності: інтелектуальні здібності (розум, логіка, концептуальність, оригінальність, розсудливість); риси характеру особистості (ініціативність, гнучкість, творчість, чесність, цілісність, вимогливість,

впевненість, самостійність, енергійність, самоорганізованість); темперамент; рефлексія (схильність до самоаналізу особистісних та поведінкових особливостей); особистісна тектологія (здатність до саморегуляції, вміння підтримувати позитивний емоційний тонус, стресостійкість, гнучкість під час вирішення складних професійних завдань); творчість (готовність до швидкого оволодіння новими формами роботи, готовність до створення нових більш ефективних способів виконання звичних видів управлінської діяльності, готовність до впровадження інновацій у структуру управлінської діяльності).

3. Соціальні компетентності: знання основ конфліктології, соціальної психології; готовність до співпраці, взаємодії з оточенням; відповідальність; емоційний інтелект (самосвідомість, контроль імпульсивності, наполегливість, упевненість, самомотивація та емпатія).

4. Професійно-управлінські компетентності: знання нормативно-правової бази, що регулює та регламентує діяльність; знання технологічної та організаційно-управлінської специфіки діяльності; організація виконання державних рішень; володіння основними методами контролю» [32].

Ми погоджуємось з думкою С. Серьогіна, який покладає ключову роль на принцип професіоналізму при моделюванні державної служби від самого початку (причому не лише закладений, а й законодавчо забезпечений) для того, щоб досягти ідеалу професійної державної служби [66, с. 10].

Особливості професійної діяльності державних службовців та посадовців місцевого самоврядування характеризують також специфічні інтегральні чинники, які охоплюють такі професійно важливі якості особистості, як: стресостійкість, контактність, адаптаційна мобільність, емоційний інтелект, здатність до інтеграції соціальних функцій (ролей), лілєрство.

Вітчизняні науковці С. Загороднюк та О. Козієвська описують особливості формування та розвитку психологічних якостей і вмінь державних службовців, які визначають якість їхньої професійної діяльності. До професійно важливих якостей державних службовців науковці відносять: вимогливість, відкритість, відповідальність, спрямованість, самостійність, психологічний такт, стиль і тип

комунікації. Зазначені якості дослідники визначають як результат наявності сформованої професійної компетентності державного службовця [27].

У роботі «Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні» дослідниця О. І. Пархоменко-Куцевіл основний акцент робить на розробці шляхів удосконалення кадрового потенціалу державної служби [38]. Вкладаючи в основу механізму формування кадрового потенціалу державної служби такі складові, як: виховання, залучення кадрів, відбір, професійну адаптацію та мотивацію кадрів, підготовку, підвищення кваліфікації, оцінювання, контроль, управління кар'єрою, роботу з кадровим резервом, науковець робить акцент не на кількісному, а на якісному наповненні працівниками органів державної влади. Між тим, потрібно зауважити, що державна служба це об'єднання особистостей з різними діловими і професійними якостями. Цей факт надає особливе значення процесу комплектування команди професіоналів, спільнота яких відповідає якісним вимогам результату їхньої діяльності.

Науковці С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська та інші вважають, що «професійний розвиток полягає у формуванні у державних службовців якостей, професійно значимих знань, умінь і навичок, необхідних для виконання ними своїх посадових функцій та повноважень, реалізації прав і виконання посадових обов'язків. Професійний розвиток державних службовців традиційно поєднує в собі професійно-кваліфікаційний та професійно-посадовий розвиток» [64, с. 16-20].

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

Як зазначає у своїх наукових роботах О. Я. Окіс, «у системі професійного розвитку персоналу органу державної влади реалізуються відповідні практичні завдання:

- оцінка здібностей і можливостей персоналу;
- просування по службі;
- розвиток здібностей службовців до освіти, праці та готовність на практиці до розкриття свого потенціалу;
- призначення працівників на посади, які відповідають рівню їх кваліфікації;
- створення системи стимулювання праці;
- планування службової кар'єри та інше» [33, с. 201].

Не викликає заперечень погляд С. Калашнікової на застосування компетентнісного підходу при розробленні та реалізації програм професійної підготовки управлінців як дієвого шляху підвищення їх ефективності [25, с. 83].

Погоджуємося із думкою Н. Артеменко, яка виділяє два основні етапи професіоналізації державного службовця, а саме: «первинну професіоналізацію (становлення фахівця (спеціалізація), під час якої відбувається формування професійної компетентності, отримання професійної освіти, створюється мотивація до професійного вдосконалення» та «вторинну професіоналізацію (перетворення фахівця на професіонала), у результаті чого має створюватися професійна еліта і система передачі професійного досвіду» [4, с.15].

Управління розвитком професійних якостей кадрів державної влади та місцевого самоврядування передбачає планування їх професійного розвитку, удосконалення організаційного забезпечення цього процесу, формування мотивації до проходження професійного навчання та контроль відповідності рівня професіоналізму посадовим обов'язкам.

На думку В. Ягупова «система професійного розвитку має орієнтуватись на психологічні показники професіоналізму фахівця та їх цілеспрямований розвиток. Зокрема, за такими напрямками:

- розширення, збагачення та постійне наповнення новим змістом професійної та фахової спрямованості особистості;
- збагачення професійного та фахового досвіду;

- розвиток складних спеціальних здатностей і пізнавальних процесів, які необхідні для успішної реалізації посадових компетенцій;
- постійний розвиток особистісної, професійної та психологічної готовності фахівця до цілеспрямованої професійної діяльності на сучасному ринку праці» [80, с. 13-14].

До основних психологічних показників професіоналізму державного службовця, які дозволяють йому успішно працювати, В. Ягупов відносить [79]:

- професійну компетентність як представника конкретного виду професійної діяльності;
- фахову компетентність як представника конкретного фаху, тобто спеціалізація в конкретній професії;
- розвиненість суб'єктних і професійно важливих якостей та рис як фахівця конкретного виду діяльності;
- чітке усвідомлення ієрархії цілей професійної діяльності та їх цілеспрямована свідомо реалізація;
- володіння сучасними фаховими технологіями, методиками та засобами реалізації посадових компетенцій як суб'єкта професійної діяльності;
- низький рівень залежності в процесі реалізації посадових компетенцій від зовнішніх чинників і обставин;
- успішність, продуктивність та ефективність професійної діяльності.

Дослідник І. Л. Олійник вважає, що ключовим елементом системи професійного розвитку є професійне навчання: «Передусім необхідно, створити ефективну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців шляхом створення системи та розробка механізмів запровадження безперервного навчання державних службовців, а також переорієнтація змісту навчальних програм на основі функціонального, особистісного і компетентнісного підходів» [34, с.74-75].

З цією тезою ми згодні лише частково, оскільки дійсно вважаємо важливим запровадження саме компетентнісного підходу замість академічного у сфері



професійного навчання. Натомість ми не погоджуємось з тим, що професійний розвиток державних службовців включає процес навчання тих студентів, які лише тільки мають намір стати службовцями.

Значна увага українських дослідників приділена підвищенню кваліфікації публічних службовців. Так, наприклад, Д. Дзвінчуком було визначено місце і роль підвищення кваліфікації державних службовців у формуванні кадрового потенціалу, встановлено її сутність та проаналізовано існуючі тенденції щодо визначення змісту підвищення кваліфікації у контексті соціально-психологічного аспекту, а також розроблено комплексні підходи щодо соціально-психологічних досліджень потреб у навчанні державних службовців, психологічної сутності їх актуальних видів компетентності, запропоновано методику розробки змісту програм підвищення кваліфікації на основі соціально-психологічних досліджень потреб у навчанні [18].

Окремо варто виділити дослідження М. Орлів, в якому було розроблено науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади в умовах реформування державного управління в Україні та запропоновано модель підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади [36].

Зокрема теоретичні та методологічні підходи фахової підготовки державних службовців ґрунтовно дослідив О. Ф. Мельников. Загальною метою системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації він вважає «забезпечення високого професіоналізму державних службовців, що обумовлює динамічний розвиток апарата державних органів, здатного ефективно здійснювати свої задачі й функції» [30, с.40].

У цьому контексті слушною є точка зору Л. Р. Михайлишин, який вказує на те, що «підготовка та перепідготовка, безперервне оновлення знань і умінь – ключовий чинник конкурентоспроможності індивіда. Традиційна освіта не встигає за соціальними, економічними, виробничими, інформаційними змінами й не може забезпечити людину знаннями, вміннями і особистісними якостями на все життя» [31].



Дослідженню зарубіжного досвіду підготовки публічних службовців присвячено дисертаційну роботу В. Чмиги. Зокрема, було досліджено проблеми підготовки державних службовців у Франції, визначено її місце та роль у системі державної служби Франції, обґрунтовано її системний і безперервний характер. Беззаперечним є показаний дослідницею «взаємозв'язок службового просування на французькій державній службі з безперервною професійною підготовкою державних службовців як необхідний елемент процесу модернізації державної служби» [77].

Вивченням підготовки державних службовців Північної Америки та Європи займалася Ж. Таланова. Привертають увагу розглянуті нею теоретико-методологічні й практично-організаційні аспекти стандартизації підготовки фахівців з державного управління в північноамериканських і західноєвропейських країнах та в Україні та виявлено принципи, закономірності, тенденції формування і розвитку стандартів підготовки державно-управлінських кадрів у країнах Північної Америки та Західної Європи [73].

У працях інших вчених розглядаються проблеми підготовки і використання керівних кадрів, тенденції підготовки публічних службовців формування національних стандартів вищої освіти в галузі державного управління. Водночас поза увагою залишаються питання інтегрованості процесів навчання та практичної професійної діяльності. Окрім того, у зазначених роботах не враховані нові проблеми системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадовців місцевого самоврядування у світлі оновлення законодавчої бази в Україні.

## **1.2. Уточнення змісту основних понять дослідження: «професійні якості», «державний службовець», «посадова особа місцевого самоврядування», «система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації»**

Для повноцінного наукового дослідження важливо уточнити зміст основних понять роботи, серед яких: «професійні якості», «державний службовець», «посадова особа місцевого самоврядування», «система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації». Також ми розкриємо суміжні поняття, та ті, які будуть зустрічатися ході роботи і допоможуть більш глибоко зрозуміти сутність досліджуваної проблеми.

В літературі відсутнє єдине розуміння «професійних якостей». Більшість науковців (А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянська, В. С. Венедиктов, М. І. Іншин, М. М. Клемпарський, О. Ф. Скакун та ін.) розглядають особливості професійних якостей особи через призму вимог до професійної компетенції, тобто посади якій повинен відповідати фахівець. Ми ж схилиємось до наукових положень А. В. Москаленко та О. С. Губаревої, які визначають професійні якості як необхідний елемент формування професійної компетентності.

Термін «компетентність» походить від латинського слова «competens» і перекладається як «належний», «здатний».

Великий тлумачний словник сучасної української мови під компетентністю розуміє «поінформованість, обізнаність, авторитетність, під компетенцією – добру обізнаність з чим-небудь, коло повноважень якої-небудь організації, особи або установи» [6, с. 560].

Більшість дослідників розглядають професійну компетентність, виходячи з двох позицій. Перша відображає позицію суб'єкта діяльності через взаємну відповідність покликання та визнання фахівця у професійному середовищі. Друга розкриває психологічну структуру професійної компетентності фахівця, яка складається з трьох компонентів – операційного, мотиваційного й рефлексивного. За цим підходом рівень професійної компетентності оцінюється за професійними якостями, можливостями і якістю діяльності.

Із позицій системного підходу професійна компетентність трактується як певна система, яка інтегрує знання, уміння, навички, професійно значущі якості особистості, що забезпечує виконання професійних обов'язків.

Розглядаючи компетентність державних службовців, В. Олуйко, зокрема, визначає її як «ступінь професійного досвіду, властивий кадрам управління в рамках конкретної посади» [35, с. 207-211].

Вітчизняний дослідник А. Рачинський пропонує розглядати професійну компетентність як «особливий елемент статусу державного службовця в Україні» [63, с. 6].

За визначенням вченого О. Ю. Оболенського, «компетентність державного службовця – це певний рівень його інтелектуального, психологічного та функціонального стану, який відображає конкретні сфери професійної діяльності та зумовлює у своїй єдності якісну визначеність професіонала. Це також наявність глибоких фахових знань у певній галузі чи сфері діяльності, вміння аналізувати та прогнозувати розвиток ситуацій та використовувати здобуті на практиці знання щодо вирішення певних проблем, а також правомочність вирішувати їх, уповноваженість відати певними справами» [14, с.156].

Погоджуючись із думкою О. Акімова, зауважимо, що у понятті компетентності науковець розрізняє такі складові: інтегративну, соціально-психологічну, організаційну. А компетенцію, у свою чергу, розглядає як структурну частину «компетентності, яка характеризує готовність людини до певної професійної діяльності» [2, с. 210-212]. При цьому, О.Акімов розглядає професійну діяльність державних службовців крізь призму системогенезу та акцентує увагу на тому, що «компетентнісний аспект системогенезу можна вважати похідним від функціонального» [1, с. 105]. Крім того, професійну діяльність держслужбовців ним розглянуто в контексті формуючих чинників: правових, функціональних, організаційних, інституційних, компетентнісних, мотиваційних, соціально-психологічних [3].

Законом України «Про державну службу» визначено, що «професійна компетентність – це здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов’язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [41].

Зростання вимог до професійної компетентності керівного складу державної служби, що вимагає здатності до ухвалення якісних управлінських рішень та поєднання професіональних та особистісних якостей під час фахової діяльності [65, с. 279], а при зайнятті керівних посад, потенційно існує потреба у вивченні особистісних якостей кандидатів, тому серед передумов успішної управлінської діяльності є поєднання професіоналізму та психологічного аспекту лідерства [65, с. 284].

Важливим для всебічного розкриття теми є поняття «професіоналізм», оскільки у системі державної служби принцип професіоналізму є базовим. Його обов’язковість закріплено ст. 3 Закону України «Про державну службу».

Професіоналізм на державній службі проявляється, перш за все, через здатність службовця, колективу службовців визначати з урахуванням умов і реальних можливостей найефективніші шляхи та способи реалізації поставлених перед ними завдань у межах нормативно визначених повноважень.

Структурно професіоналізм на рівні органу державної влади формується в систему з:

- організації та функціонування державної служби на основі сучасного наукового знання та передового досвіду, творчого використання фахових знань, умінь і навичок усіх службовців;
- оптимально можливого прояву здібностей, особистих якостей службовців, на основі їх раціонального використання на посадах, створення найдієздатніших колективів;
- найбільш повного використання професійно-творчого кадрового потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування [13, с. 318].

Згідно із системним підходом науковці А. О. Деркач та Н. В. Кузьміна запропонували розглядати категорію «професіоналізм» у сукупності двох підструктур, що перебувають у єдності підструктур: «професіоналізм діяльності» та «професіоналізм особи» [62, с. 103].

Професіоналізм державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування можна розглядати як у широкому, так і у вузькому розумінні. В першому випадку йдеться про необхідність здобуття вищої освіти з кваліфікацією спеціаліста чи магістра, що дасть змогу виконувати не тільки фахові функції, але й загальні функції управління. В другому – передбачається якісне виконання спеціальних завдань і функцій, що характерні для конкретного виду державної управлінської діяльності, галузі чи сфери управління [13, с. 32].

Поняття «професіоналізм державних службовців» на думку К. Кікіньової є «якісно-ціннісним комплексом поєднання глибоких різносторонніх знань, умінь, професійних управлінських навиків, практичного досвіду, загальнолюдської культури, що відображає ступінь самоорганізації особи, рівень її професійної діяльності, забезпечує ефективність державної служби та сприяє зростанню її авторитету» [26].

Відтак, під професіоналізмом публічних службовців ми розуміємо, передусім, здатність визначати з урахуванням умов і реальних можливостей найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених перед ними завдань у межах нормативно визначених повноважень.

У роботі ми часто використовуватимемо поняття «професійний розвиток», тому вважаємо за необхідне його проаналізувати.

Згідно з Концепцією реформування системи професійного навчання, професійний розвиток персоналу органу державної влади визначається як «безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей» [57].

Варто акцентувати увагу на дослідженнях С. Хаджирадевої, яка у зміст поняття «професійний розвиток персоналу органу державної влади» вкладає

процес якісних змін у професійній свідомості, професійному мисленні та професійній поведінці персоналу, що виражається в його готовності до професійної діяльності, яка зумовлена сучасним впливом навколишнього середовища» [61, с. 9].

Науковці В. Гриньова, М. Новікова, М. Салун та О. Красносова у своїй роботі визначають професійний розвиток персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування як:

- системно-організований процес безперервного професійного навчання персоналу для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення структури персоналу;
- забезпечення і організацію процесу навчання для досягнення поставлених організацією цілей;
- вдосконалення навичок та вмінь, розширення обсягу знань, підвищення рівня компетентності, схильності до навчання і ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації, що сприяє безперервному зростанню [11, с. 259].

Таким чином, однією із форм професійного розвитку є професіоналізація, тобто ускладнення професійної діяльності і професійного спілкування, становлення особи професіонала [61, с. 32].

В енциклопедії державного управління професіоналізація визначається як «процес опанування необхідних знань, умінь та навичок, адаптація до професійного середовища» [19, с. 368].

Виходячи із аналізу поглядів науковців, професійний розвиток державних службовців та посадовців місцевого самоврядування – це системно організований процес безперервного професійного навчання персоналу для підготовки його до виконання нових адміністративних функцій, професійно-кваліфікаційного просування та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Наступним поняттям дослідження, що потребує конкретизації є поняття «державний службовець».

Термін «службовець» є похідним від слова «служба», яке має декілька значень. У найзагальнішому вигляді «служба – це професійна діяльність певного контингенту працюючих осіб з організації виконання і практичної реалізації повноважень державних, суспільних і інших владних систем» [13, с. 39].

Зокрема, під службою може розумітися як вид діяльності людей, так і самостійна установа чи структурний підрозділ установи [29].

Старілов Ю. М. наводить визначення служби як «діяльності, пов'язаної з керівництвом, управлінням, контролем, наглядом, обліком тощо. При цьому працівники, залучені до служби, або створюють духовні цінності, або реалізують функції управління» [13, с. 34].

Особливим видом служби є державна служба. У Законі України «Про державну службу» знаходимо наступне визначення: «публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави» [41].

Отже, під держслужбою ми розуміємо професійну діяльність державних службовців з підготовки пропозицій щодо формування державної політики, забезпечення її реалізації та надання адміністративних послуг.

Власне поняття «державний службовець» можна аналізувати, як мінімум, у трьох аспектах. «З державно-правової точки зору, державний службовець – це «слуга» держави, наділений нею відповідними повноваженнями. Службовець репрезентує державу в її багатоманітних взаємозв'язках як усередині, так і зовні (у відносинах з іншими державами, громадянами). З адміністративно-правової – державний службовець володіє владними, організаційно-розпорядчими повноваженнями. Будучи представником держави, він застосовує юрисдикційні заходи і повноваження, застосовує адміністративно-правові санкції. З кримінально-правової точки зору, – особливий суб'єкт кримінальної та адміністративної відповідальності» [29].

Поняття «державний службовець» розглядають у широкому і вузькому розумінні. У першому випадку – це індивідуальний суб'єкт права, який здійснює функції державного управління не лише в органах державної влади, а й в інших



державних організаціях, установах, підприємствах. У вузькому розумінні держслужбовець – це особа, яка займає певну посаду лише в органах державної влади [29, с. 158].

Для української системи державної служби є прийнятним другий підхід, саме він буде застосовуватися в нашому дослідженні.

Найбільш повним та конкретизованим ми вважаємо визначення відповідно до Закону України «Про державну службу», де зазначається, що «державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби» [41].

Визначення поняття «посадова особа місцевого самоврядування» ми також знаходимо в законодавстві, де зазначено, що «посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету» [54].

Відтак, «служба в органах місцевого самоврядування – це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом» [54].

Наступним важливим поняттям дослідження є «система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації». Система – це сукупність елементів, пов'язаних і певним чином взаємодіючих між собою для виконання заданих цільових функцій.

Ми розділяємо думку Т. Є. Кагановської про те, що «система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації складається з декількох підсистем,



діяльність яких спрямована на досягнення єдиної мети – забезпечення державних органів необхідною кількістю високопрофесійних і всебічно підготовлених кадрів державних службовців, що володіють сучасними науковими знаннями, навичками й уміннями й здатні до ефективного здійснення цілей і функцій правової держави у своїй практичній діяльності» [24, с.177].

Такими підсистемами є підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, визначення яких ми можемо знайти в «Положенні про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» (далі – Положення).

В Положенні зазначається, що «підготовка державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування – це здобуття освіти освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста або магістра, а також навчання в аспірантурі, докторантурі, інших навчальних закладах або наукових установах за спеціальностями, спрямованими на провадження професійної діяльності на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування» [49].

В свою чергу, «перепідготовка державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування – це отримання спеціальності за напрямом підготовки «Державне управління» і за спеціальностями, спрямованими на провадження професійної діяльності на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування, на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та набутого практичного досвіду» [49].

Дослідник Ф. М. Турко поняття «підвищення кваліфікації» розглядає як «навчання після одержання працівниками певної освіти, спрямоване на послідовне підвищення та вдосконалення їхніх професійних знань і навичок» [74, с.12].

Сіліна Ю. підвищення кваліфікації державних службовців трактує як «навчання з метою відновлення і розвитку умінь і знань, необхідних для ефективного рішення задач професійної діяльності на державній службі, яке спрямоване на підвищення рівня загальної управлінської культури та

спеціалізується в межах певної категорії посад і спеціалізації на окремих функціях, завданнях, повноваженнях» [69].

А відповідно до Положення, «підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування – це навчання з метою оновлення та набуття умінь, знань, навичок і здатності виконувати завдання та обов'язки, необхідні для провадження професійної діяльності на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування» [49].

Узагальнюючи вищезазначене, під розвитком професійних якостей державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації ми розуміємо набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок публічними службовцями, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації і компетентності, і здійснюється через систему закладів освіти, установ, організацій, незалежно від форми власності, які мають право надавати відповідні освітні послуги.

### **1.3. Принципи та методи дослідження розвитку професійних якостей державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в Україні**

Будь-яке ґрунтовне дослідження здійснюється з використанням певної сукупності ідей та вимог, що мають науковий характер та характеризуються як принципи наукового пізнання.

Під принципом у науковій теорії розуміють «найабстрактніше визначення ідеї (початкова форма систематизації). Принцип – це правило, що виникає у результаті суб'єктивно обдуманого досвіду людей» [5, с. 36].

Науковець Волошин Ю. О. зазначає, що «принципи характеризуються, по-перше, як основні засади, вихідні ідеї, що характеризуються універсальністю, загальною значущістю, вищою імперативністю і можуть відбивати суттєві положення теорії, вчення, науки, системи внутрішнього і міжнародного права, політичної, державної чи громадської організації; по-друге, вони є внутрішнім переконанням людини, що визначає її ставлення до дійсності, суспільних ідей і

діяльності» [78, с.110].

З метою всебічного аналізу, визначення сутності та функціонального дослідження розвитку професійних якостей державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації ми вважаємо доцільним використання наступної системи принципів.

Принцип історизму передбачає розгляд об'єкту дослідження у виникненні та розвитку [37]. Перш ніж вивчати сучасний стан, проблеми та перспективи системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, необхідно вивчити її генезу та розвиток. В роботі історичний принцип використовувався при розгляді стану наукової розробки проблеми розвитку професійних якостей державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в Україні.

Дослідження має бути планомірним, послідовним і систематичним, що вимагає об'єктивності дослідника під час роботи. Тому в роботі ми дотримувались принципу об'єктивності, який передбачає об'єктивний процес наукового пізнання предмета дослідження, і забезпечує незалежність розгортання його сутності, без врахування особистих переконань чи думок [37].

«Термінологічний принцип передбачає вивчення термінів і позначуваних ними понять, розробку або уточнення змісту та обсягу понять, встановлення взаємозв'язку і субординації понять, їх місця в поняттєвому апараті теорії, на базі якої базується дослідження» [37]. Цей принцип забезпечив вірне визначення основних понять кваліфікаційної роботи.

Сутність принципу всебічності полягає в аналізі державно-правових явищ не самих по собі, а у їх взаємозв'язку і взаємодії з іншими, близькими до них суспільними явищами [37]. Даний принцип забезпечує багатоаспектність у вивченні питання розвитку професійних якостей державних службовців та посадовців місцевого самоврядування, надає можливість охарактеризувати аспект професіоналізації зазначеної категорії осіб не окремо, а у взаємозв'язку з іншими категоріями, явищами та процесами державного управління.

Важливе значення в дослідженні відводиться принципу всебічності, що передбачає комплексне дослідження великих і складних об'єктів (систем), розгляд їх як єдиного цілого з узгодженим функціонуванням усіх елементів і частин. Основна його ідея полягає у вивченні об'єкту проблеми як цілісного, але як такого, що складається із різних взаємопов'язаних елементів. Цей принцип застосовувався при розгляді складових системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадовців місцевого самоврядування.

Принцип багатофакторності дозволив нам дослідити різного виду суб'єктивні та об'єктивні фактори, які вплинули на напрямки та темпи розвитку системи професійного навчання публічних службовців в Україні.

Для вирішення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі також було застосовано комплекс взаємопов'язаних наукових методів, серед яких потрібно відзначити аналіз і синтез, логічний метод, індукцію та дедукцію, правовий метод, аналогію, порівняння, екстраполяцію, абстрагування та узагальнення.

Особливу роль у нашому дослідженні відіграють методи аналізу та синтезу. «Аналіз передбачає поділ об'єкта на складові частини з метою їх самостійного вивчення. Синтез – метод вивчення об'єкта шляхом з'єднання, відтворення зв'язків проаналізованих частин, елементів, частин та досягнення цілого в його єдності» [37, с.30].

Вищевказані методи були використані нами при вивченні наукових підходів до визначення понять «професійні якості», «державний службовець», «посадова особа місцевого самоврядування» та інших.

«Логічний метод – це метод, за допомогою якого мислення відтворює реальний процес розвитку пізнання. За допомогою логічного методу відображуються основні етапи історичного розвитку об'єкту, його якісні зміни [37, с.35]. Він необхідний нам для всебічного вивчення і розуміння об'єкту дослідження.

Методи індукції та дедукції використовуються в роботі при формуванні висновків та узагальнень. Індукція «позначає формування висновків від окремих

явищ до загального, а дедукція допомагає робити висновки про індивідуальні випадки на підставі загальних суджень» [5, с. 40].

Правовий метод був використаний нами при дослідженні нормативно-правових актів з правового регулювання професійного розвитку та навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Методи аналогії та порівняння дозволили виявити характеристики вітчизняного та зарубіжного досвіду в організації підготовки, перепідготовки та професійного навчання публічних службовців.

Метод екстраполяції ми використали з метою розроблення практичних рекомендацій щодо адаптації у вітчизняній системі державного управління зарубіжного досвіду забезпечення розвитку професійних якостей державних службовців та посадовців місцевого самоврядування.

Методи абстрагування та узагальнення визначили напрями вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадовців місцевого самоврядування, засновані на розкритті сутності реформи державного управління та завдань професійного навчання публічних службовців на сучасному етапі розвитку держави.

Підсумовуючи, потрібно відзначити, що в аналізі розвитку професійних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування нами було застосовано ряд принципів та методів, які взаємопов'язані і становлять собою систему, а їх застосування і поєднання визначається планом наукового дослідження.

Отже, в даному розділі ми розглянули методологічний аспект дослідження розвитку професійних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Науковці сформували широку теоретико-методологічну базу для дослідження проблеми професійного розвитку публічних службовців в Україні. Однак пошук шляхів її вирішення в умовах оновлення законодавства, високі вимоги до службовців у контексті проведення реформ зумовлюють необхідність комплексного дослідження, обґрунтування і

подальшого вдосконалення механізмів забезпечення розвитку професійних якостей державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Здійснивши аналіз літератури за темою, ми дійшли висновків про те, що розвиток професійних якостей публічних службовців продовжує представляти значний науковий інтерес завдяки своїй фундаментальності, а також у зв'язку із реформуванням державного управління та курсом на євроінтеграцію.

Ми уточнили зміст головних понять кваліфікаційної роботи, висвітлити їх оптимальний зміст, а також розкрити суміжні поняття, які будуть зустрічались в ході дослідження. Зокрема, ми розглянули поняття «професійні якості», «державний службовець», «посадова особа місцевого самоврядування», «система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації» та дали власне комплексне визначення розвитку професійних якостей державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Також ми визначили принципи й методи дослідження, які будуть використовуватись у роботі, серед яких можна виділити принцип історизму, об'єктивності, термінологічний принцип, всебічності, системності, багатофакторності, а також методи аналізу та синтезу, логічний метод, методи індукції та дедукції, правовий метод, аналогію, порівняння, екстраполяцію, абстрагування та узагальнення.

## РОЗДІЛ 2

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВЦІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### **2.1. Нормативно-правове регулювання розвитку професійних якостей державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в Україні**

Нині питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні регламентують понад 50 нормативно-правових актів. Умовно можна вділити кілька груп документів, що стосуються питань функціонування системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Зокрема це нормативно-правові акти щодо: організації, координації професійного навчання; вивчення потреб органів державної влади, органів місцевого самоврядування у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації їх працівників; формування державного замовлення на підвищення кваліфікації та підготовку магістрів галузі знань «Публічне управління та адміністрування»; визначення вимог до навчальних закладів для навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Необхідність професійного навчання державних службовців визначена положеннями Закону України «Про державну службу», відповідно до статей 7 та 8 якого «державний службовець зобов'язаний постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та має право на професійне навчання і просування по службі з урахуванням професійної компетентності» [41].

У статті 48 зазначеного Закону встановлено, що «державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно».

Професійне навчання проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», у встановленому законодавством



порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном.

Правове регулювання основних засад професійного навчання посадовців місцевого самоврядування здійснюється відповідно до діючого Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Статтею 8 якого передбачено, що «основними обов'язками посадових осіб місцевого самоврядування є, зокрема, постійне підвищення професійної кваліфікації». При цьому, статтею 19 закріплено, що «організація навчання і підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування забезпечуються у порядку, передбаченому законом» [54].

Крім того, статтею 33<sup>1</sup> Закону України «Про статус депутатів місцевих рад» визначено, що «депутат місцевої ради має право на підвищення своєї кваліфікації. Здійснення в Україні процесів децентралізації влади, реформування місцевого самоврядування вимагає високого рівня професійної компетентності та професійного розвитку депутатів місцевих рад як невід'ємної складової управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування». Адже депутат місцевої ради повинен компетентно здійснювати свою діяльність у раді та в її органах, до яких його обрано, ефективно працювати у виборчому окрузі, приймати особисту участь в обговоренні, прийнятті та в організації виконання рішень ради, її органів, а також доручень виборців свого виборчого округу. Депутати місцевих рад, а особливо депутати об'єднаних територіальних громад, повинні бути обізнаними не лише з нормами окремих законів, що регулюють діяльність місцевих рад, а й розуміти всю філософію тих змін, що відбуваються в системі місцевого самоврядування України, роль різних владних інституцій у цьому процесі. Окрім того, депутат місцевої ради має бути високопрофесійним у своїй сфері, здатним управляти змінами, розвивати лідерські якості, ризикувати, відповідати на виклики сьогодення [55].

Слід також зазначити, що законодавчі норми, які б чітко регламентували питання порядку професійного навчання посадовців місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, відсутні. Саме тому, планом заходів щодо реалізації



Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України № 342-р, передбачено завдання Національному агентству України з питань державної служби (далі – НАДС) розробити та внести на розгляд Уряду відповідний законопроект [46].

Окрім того, з метою подальшого розвитку інституту служби в органах місцевого самоврядування, підвищення ефективності професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування на сьогоднішній день вкрай необхідним є прийняття в новій редакції внесеного на розгляд Верховної Ради України законопроекту «Про службу в органах місцевого самоврядування» (реєстраційний номер 8369) яким, зокрема, передбачено: рівний доступ до служби в органах місцевого самоврядування виключно на основі професійної компетентності; безперервне професійне навчання службовців місцевого самоврядування тощо [71, с. 13].

При цьому, доцільно зауважити, що після позбавлення голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників статусу державних службовців питання щодо їх професійного навчання залишилося також неврегульованим у значній мірі.

На рівні актів Уряду варто виокремити Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 (далі – Положення), яке спрямоване на забезпечення підвищення професійних якостей публічних службовців, задоволення їх потреб у професійному розвитку.

У даному Положенні містяться норми щодо запровадження обов'язковості підвищення кваліфікації; нарахування за результатами професійного навчання кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (далі –

ЄКТС), які підлягають обліку службою управління персоналом; набрання за результатами професійного навчання не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року тощо.

Чимале коло питань врегульовано наказами НАДС. Це, зокрема, Порядок проходження стажування (від 3 березня 2016 р. № 48), Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування у закладах освіти (від 19 квітня 2017 р. № 86), і затвердження вимог до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (від 30 березня 2015 р. № 65) та інші нормативні акти.

Для розроблення якісних проектів нормативно-правових актів у сфері професійного навчання наказом НАДС від 30 травня 2018 р. № 118 було створено консультативно-дорадчий орган – 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 НАДС. Згідно наказу, «основні завдання Ради – це:

- здійснення моніторингу впровадження Концепції реформування системи професійного навчання та плану заходів щодо її реалізації;

- забезпечення координації дій НАДС та інших державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, установ, закладів освіти різних форм власності, інших організацій різних форм власності, що надають освітні послуги з професійного навчання, стосовно впровадження Концепції реформування системи професійного навчання та виконання плану заходів щодо її реалізації;

- розроблення та надання НАДС пропозицій стосовно проектів нормативно-правових актів з питань професійного навчання» [47].

Отже, відповідно до законодавства України розвиток професійних якостей публічних службовців може здійснюватися шляхом підготовки за

магістерськими програмами, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіти. Розглянемо нормативно-правове регулювання зазначених видів професійного навчання детальніше.

На початку 2015 року постановою Кабінету Міністрів України № 266 «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» спеціальність «Публічне управління та адміністрування» була віднесена до галузі знань 07 «Управління та адміністрування» разом із такими спеціальностями як «Менеджмент», «Маркетинг», «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» та іншими [43].

У 2016 році відповідно до постанови Кабінету Міністрів України №674 до Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, була введена галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування», до якої увійшла єдина спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» [17].

Формування окремої галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», а також запровадження спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» було своєрідною реакцією на переосмислення ролі науки та освіти відносно сучасних державотворчих процесів і суспільної практики в умовах їх стрімкого зближення.

Зазначимо, що до 2015 року підготовка кадрів для державного управління та місцевого самоврядування здійснювалася за спеціальностями «Державна служба», «Державне управління» та іншими, які належали до галузі знань 1501 «Державне управління» (відповідно до Переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста і магістра, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 787) [44] .

Реформування вітчизняного освітнього законодавства на основі єдиних пріоритетів, цілей і принципів дозволило створити кращі умови для реалізації права громадян на здобуття освіти у сфері публічного управління та адміністрування. Підготовка магістрів за спеціальністю «Публічне управління та

адміністрування» здійснюється закладами вищої освіти відповідно до Закону України «Про освіту», Закону України «Про вищу освіту», Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 4 серпня 2020 року № 1001 (далі – Стандарт) та інших нормативно-правових актів. Стандарт введено в дію з 2020-2021 року навчального року [52].

Постановою Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2021 року №446 було врегульовано питання щодо прийому на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» порядку формування, розміщення, виконання державного замовлення на підготовку публічних службовців [15].

Умови та механізм прийому на навчання визначає Порядок прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789 [50].

В свою чергу, підвищення кваліфікації осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, проводиться із дотриманням вимог, визначених такими нормативно-правовими актами, як: Положення про регіональний центр підвищення кваліфікації; Порядок організації і проведення тренінгів для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»; Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування.

Організація підвищення кваліфікації учасників професійного навчання за державним замовленням НАДС здійснюється в закладах вищої та післядипломної освіти, наукових установах, які провадять освітню діяльність у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних

адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, з якими укладено державний контракт (далі - суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдери)).

Положенням також регулюється питання вивчення індивідуальних потреб у професійному навчанні, спеціальних та загальних потреб; передбачається поділ програм підвищення кваліфікації на загальні та спеціальні, а також на професійні (сертифікатні) (не менше двох кредитів ЄКТС) та короткострокові (від 0,2 до одного кредиту ЄКТС), визначаються загальні вимоги до зазначених програм підвищення кваліфікації [49].

Програми підвищення кваліфікації розробляють суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдери) з дотриманням вимог до змісту і структури програм, зокрема вони повинні охоплювати питання функціонування та основних напрямів діяльності державного органу та/або органу місцевого самоврядування [42].

Провайдери забезпечують відкритість і доступність інформації про зміст, структуру та обсяги програм підвищення кваліфікації шляхом їх оприлюднення на своєму офіційному веб-сайті та веб-порталі «Портал управління знаннями».

Загальні законодавчі вимоги щодо проходження державними службовцями стажування як однієї з форм підвищення рівня професійної компетентності визначає Положення про порядок стажування у державних органах, затверджене постановою Кабінету Міністрів України № 804 та Порядок стажування державних службовців, затверджений Наказом Національного агентства України з питань державної служби № 48 [48, 51].

Аналізуючи нормативно-правове регулювання питання самоосвіти, варто зазначити, що в Положенні про систему професійного навчання зазначається, що «самоосвіта – це самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям».

Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування у межах виконання індивідуальних програм мають набирати не менше одного кредиту

ЄКТС протягом календарного року, у тому числі 0,1-0,2 кредиту ЄКТС шляхом самоосвіти [49].

Згідно із змінами, передбаченими постановою Кабінету Міністрів України № 446, у 2021 році «частка самоосвіти в межах виконання індивідуальної програми може становити не більше 0,5 кредиту ЄКТС» [15].

Самоосвіта може здійснюватися за рахунок власних коштів учасників професійного навчання або з інших джерел, які не заборонені законодавством.

Окремого розгляду потребує питання вивчення потреб органів державної влади та місцевого самоврядування у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації їх працівників.

Згідно Плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання було розроблено та затверджено Методику визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (далі – Методика) [46].

Визначення потреб у професійному навчанні здійснюється для підготовки за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» і підвищення кваліфікації.

В межах нашої роботи не можна залишити поза увагою питання законодавчого регулювання формування державного замовлення на підготовку кадрів органів державної влади та місцевого самоврядування.

Законом України «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» визначаються основні засади формування та розміщення державного замовлення, зокрема проведення державними замовниками конкурсу [59].

Держзамовлення є засобом державного регулювання задоволення потреб економіки та суспільства у кваліфікованих кадрах, підвищення освітнього та наукового потенціалу нації, забезпечення конституційного права громадян на здобуття освіти відповідно до їх покликань, інтересів та здібностей.

Основним нормативно-правовим актом, який визначає механізм формування, розміщення і виконання державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації публічних службовців є «Порядок формування державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», та органів військового управління Збройних Сил», затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 р. № 1262 [58].

Відповідно до Порядку, «державним замовником на підготовку за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування є НАДС.

Державним замовником на підвищення кваліфікації публічних службовців з питань, пов'язаних із запобіганням корупції та виконанням Законів України «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», також є НАДС.

Державним замовником на підвищення кваліфікації працівників органів (крім підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування) з питань, пов'язаних із запобіганням корупції, є Національне агентство з питань запобігання корупції» [58].

Питання щодо формування державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації працівників органів, які не врегульовані зазначеним Порядком, вирішуються відповідно до постанов Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2013 р. № 306 «Про затвердження Порядку формування державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» та від 6 лютого 2019 р. № 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».

Зважаючи на важливість реалізації реформ державного управління, державної служби, місцевого самоврядування, територіальної організації влади питання розбудови системи професійного навчання безперечно знайшло своє відображення у стратегічних та програмних документах розвитку країни.

Одним із документів, який передбачає реалізацію реформи державного управління у десятці першочергових реформ країни, є Стратегія сталого розвитку «Україна-2020», схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015.

Відповідно до Стратегії, метою реформи держуправління є побудова прозорої системи державного управління, створення професійного інституту державної служби, забезпечення її ефективності. Результатом впровадження реформи має стати створення ефективною, прозорою, відкритою та гнучкою структури публічної адміністрації із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (е-урядування), яка здатна виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток й адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики [56].

Іншим документом, в якому реформа держуправління визначається як одна із пріоритетних, є Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року (далі – Стратегія), схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 [72].

Метою Стратегії є впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі. Враховуючи, що досягти цієї мети неможливо без професійних публічних службовців, одним із основних напрямів реформування державного управління є впровадження сучасної цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання з розвинутою інфраструктурою та належним ресурсним забезпеченням.

На виконання Стратегії реформування державного управління розпорядженням Кабінету Міністрів України № 974 схвалено Концепцію



реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (далі – Концепція).

Реалізація Концепції має на меті визначення стратегічних напрямів, механізмів та строків формування сучасної ефективної системи професійного навчання, яка забезпечить підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя та сприятиме впровадженню принципів належного врядування.

Таким чином, правове регулювання питань професійного навчання публічних службовців на сучасному етапі характеризується зосередженням значної уваги на визначенні перспектив їх розвитку як відповідь на зміни ціннісних засад життєдіяльності суспільства. Підтвердженням цього є розробка низки нормативно-правових актів, спрямованих на визначення кроків реформування державного управління, місцевого самоврядування, державної служби, служби в органах місцевого самоврядування та системи професійного навчання управлінських кадрів.

Прикладами таких документів є: Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки (розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р), Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року (розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474), Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 р. № 674). Спільним для них є відзначення проблеми належного законодавчого забезпечення державотворчих процесів, у тому числі щодо реформування системи професійного навчання висування завдань удосконалення нормативно-правової бази щодо супроводження реформаційних змін.

Загалом увесь комплекс питань, пов'язаний із визначенням подальших кроків реформування професійного навчання публічних службовців в Україні, так чи інакше передбачає внесення відповідних змін, доповнень до нормативно-правової бази, що регулює суспільні відносини у цій системі.

## **2.2. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в Україні**

Сучасний розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні характеризується зміною уявлень про зміст та види професійного навчання.

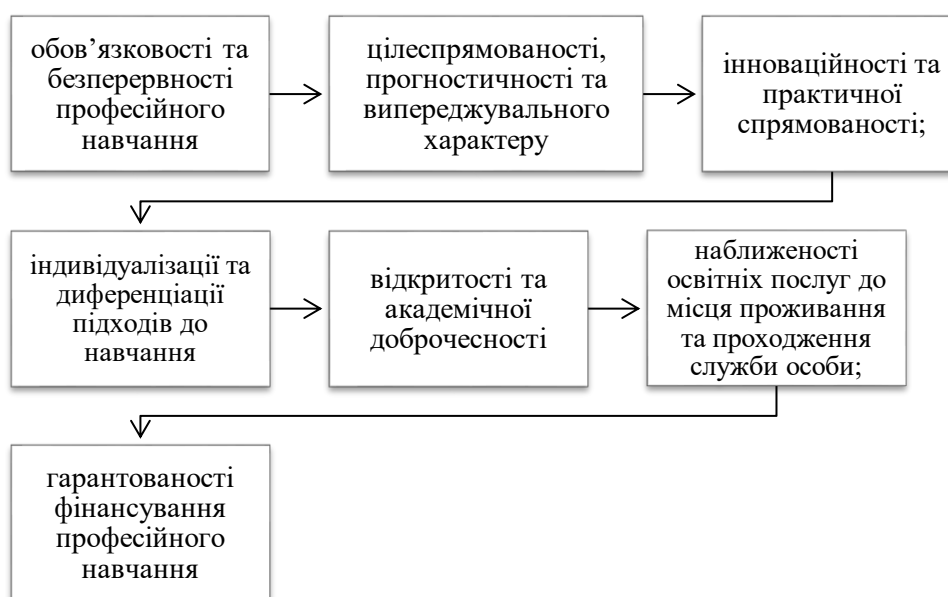
Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» (далі – Положення про систему професійного навчання) учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на професійне навчання через:

- підготовку – успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»;
- підвищення кваліфікації – набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;
- стажування – набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань;

– самоосвіту – самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозволяям [49].

Система професійного навчання державних службовців та посадовців місцевого самоврядування базується на таких принципах:

Табл. 2.1. Принципи професійного навчання публічних службовців



Першим кроком до розвитку професійних якостей можна вважати підготовку за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування».

Відповідно до Стандарту вищої освіти України, «ціллю навчання магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» є підготовка фахівців, здатних розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування». В зазначеному Стандарті можна також знайти перелік компетентностей випускника (див. Додаток А).

В магістратурі публічні службовці вивчають принципи і закономірності функціонування системи публічного управління та адміністрування як сукупності інститутів державного управління, місцевого самоврядування, громадянського суспільства відповідно до покладених на них функцій і

повноважень; відносини, явища, процеси, моделі та механізми, що характеризують прояви публічного управління та адміністрування на вищому, центральному, регіональному та місцевому рівнях. Зазначене дозволяє сформулювати у магістрів комплексне розуміння необхідних реформ, оцінку їх переваг та ефективності, розвивати стратегічне бачення можливостей і викликів від їх впровадження, усвідомлення загальнодержавного значення новацій, які впроваджуються в усіх сферах публічного управління та адміністрування [52].

Строк навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістра в обсязі 90 кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС) становить 16 місяців [49].

Цікавою для нашого дослідження ми вважаємо статистику, яку НАДС висвітлює у своїх звітах. Так, наприклад, фінансування підготовки здобувачів вищої освіти за рахунок коштів державного бюджету в 2018-2020 роках здійснювалося через: Міністерство освіти і науки, Державне управління справами, Національне агентство України з питань державної служби, Міністерство внутрішніх справ, Міністерство оборони, Міністерство фінансів. При цьому фінансування здійснювалось державними замовниками відповідно до визначених обсягів бюджетного фінансування [21, с.18].

Аналіз залученості закладів вищої освіти до підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» за державним замовленням у 2018- 2020 роках показав, що зі 108 закладів вищої освіти, які фактично здійснювали підготовку, 77 закладів вищої освіти (71%) хоча б один раз виступали виконавцями державного замовлення на підготовку магістрів за відповідною спеціальністю. Упродовж досліджуваного періоду виконавцями держзамовлення були всі три комунальні заклади вищої освіти. Із 94 закладів вищої освіти державної форми власності 74 (78,7%) хоча б один раз за три роки були виконавцями державного замовлення [21, с.19].

Водночас жоден із вищих навчальних закладів приватної форми власності не був виконавцем державного замовлення. Насамперед, це пов'язано із неузгодженістю законодавства в частині визначення форми власності закладів

вищої освіти, які мають право на провадження освітньої діяльності за кошти державного бюджету. Так, відповідно до п.1 ст. 87 Бюджетного кодексу до видатків, що здійснюються з Державного бюджету України, належать видатки, зокрема, на вищу освіту (на оплату послуг з підготовки фахівців на умовах державного замовлення у закладах вищої освіти державної та приватної власності, вартість освітніх послуг яких встановлюється з урахуванням законодавства про індикативну собівартість). Проте згідно з пунктом 3 частини першої статті 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 замовлення є заклад вищої освіти, заклад післядипломної освіти, наукова установа державної та комунальної форми власності, які пройшли конкурсний відбір та з якими укладено державний контракт на підготовку фахівців за державним замовленням.

Постановою Кабінету Міністрів України № 446 у 2021 році були внесені зміни до Порядку формування державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», та органів військового управління Збройних Сил, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 року № 1262, а також Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106, щодо порядку формування, розміщення, виконання державного замовлення на підготовку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за ступенем вищої освіти магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», конкурсного відбору

осіб на навчання для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» за державним замовленням НАДС.

У звіті НАДС зазначається, що упродовж 2018-2020 років підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» здійснювали заклади вищої освіти державної, комунальної та приватної форм власності, серед них заклади вищої освіти аграрного, медичного, педагогічного, транспортного, технічного, культурного, машинобудівного та ін. профілю. Зі 108 закладів вищої освіти, що проводили навчання за освітньо-професійними програмами підготовки здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», 94 (86 %) перебували у державній власності, 11 (11 %) – у приватній, три заклади вищої освіти (3 %) – Дніпровська академія неперервної освіти, Вінницька академія неперервної освіти та Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова – комунальній власності [21, с.5].

Заклади вищої освіти, які здійснювали у досліджуваній НАДС період підготовку магістрів публічного управління, розташовані в усіх областях України, при цьому їх територіальний розподіл є нерівномірним. Зокрема, 25 таких закладів (23 %) розташовано у місті Києві, 14 (13%) – Харківській області, 9 (8,3 %) – Дніпропетровській області, по 6 (5,6%) – Донецькій та Одеській областях. У семи областях України: Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Кіровоградській, Рівненській, Чернівецькій та Чернігівській, розташовано по одному закладу вищої освіти, які здійснювали підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» [21, с.5].

Зазначимо, що 24 лютого 2021 року Верховна Рада України ухвалила розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реорганізації закладів освіти» з метою вдосконалення структури Національної академії державного управління при Президентові України та Дніпропетровського, Львівського, Одеського, Харківського регіональних інститутів державного управління. Заходи з реорганізації здійснюватимуть шляхом приєднання Національної академії державного управління при Президентові України до

Київського національного університету імені Тараса Шевченка; а регіональних інститутів академії – до Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», Державного університету «Одеська політехніка», Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна та Національного університету «Львівська політехніка» відповідно.

Одним із основних завдань влади в сфері профнавчання публічних службовців є модернізація мережі закладів вищої освіти. Реалізовувати це завдання можна, створюючи потужні та сучасні університети, з метою покращення конкурентних можливостей здобуття якісної освіти та забезпечення потреб ринку праці висококваліфікованими фахівцями. Приєднання спеціалізованих навчальних закладів, які займались фаховою підготовкою публічних службовців, до звичайних начальних закладів, на думку, було недоцільним рішенням, яке в результаті може призвести не до вдосконалення структури навчальних закладів, а до її фактичного знищення.

Зростання останніми роками популярності спеціальності «Публічне управління та адміністрування» серед здобувачів вищої освіти сприяє розширенню мережі закладів вищої освіти, які пропонують відповідні освітні послуги. Спостерігається тенденція до отримання ліцензії на провадження освітньої діяльності з підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» закладами вищої освіти приватної форми власності. Однак, незважаючи на розвиток ринку освітніх послуг, кількість суб'єктів надання освітніх послуг недержавної форми власності залишається все ще невисокою.

Протягом 2018-2020 років до закладів вищої освіти для здобуття вищої освіти за вказаною освітньо-професійною програмою було зараховано 21 211 особу: у 2018 році – 7 331 особу, у 2019 році – 7 336 осіб, у 2020 році – 6 544 особи. Зокрема, на навчання за цією спеціальністю за рахунок коштів фізичних та юридичних осіб у 2018 році зараховано 4 490 осіб (61,2% вступників), у 2019 році – 4 403 особи (60%) та у 2020 році – 3 998 осіб (61,1%) [21, с. 6].



Співвідношення кількості осіб, які вступили до закладів вищої освіти на навчання за рахунок коштів фізичних та юридичних осіб, по відношенню до осіб, які зараховані для здобуття вищої освіти за рахунок коштів державного бюджету, залишалось майже незмінним протягом трьох досліджуваних років, не зважаючи на зменшення загальної кількості вступників у 2020 році на 11% у порівнянні з 2018 та 2019 роками [21, с. 6-7].

Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування можуть бути прийняті на навчання за державним замовленням на конкурсній основі з урахуванням вимог статті 44 Закону України «Про вищу освіту» та Умов прийому на навчання для здобуття вищої освіти, затверджених МОН [41, 50].

На навчання за державним замовленням за вечірньою, заочною, дистанційною формами здобуття освіти приймаються службовці, які здобули ступінь вищої освіти магістра/бакалавра, працюють в органах державної влади чи органах місцевого самоврядування, мають стаж державної служби або служби в органах місцевого самоврядування не менш як один рік на момент подання документів до приймальної комісії [50].

Протягом 2021 року Міністерством освіти і науки України було розроблено чимало нововведень щодо прийому на навчання за магістерськими програмами. Так, починаючи з 2022 року під час вступу до магістратури Єдиний вступний іспит з іноземної мови (далі – ЄВІ) стане обов'язковим для абітурієнтів спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Варто відзначити, що більшість вступників на навчання за цією спеціальністю складають вже працюючі державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування середнього або зрілого віку. Незважаючи на досить тривалий євроінтеграційний курс України та державні завдання, багато з них або взагалі не володіють жодною з робочих чи офіційних мов європейської спільноти, або володіють на низькому рівні. Якщо раніше це обмежувало їх можливості для професійного розвитку лише в частині закордонних стажувань, роботи в міжнародних проєктах, то зараз – і в навчанні за магістерськими



програмами, оскільки програма ЄВІ передбачає володіння іноземною мовою на рівні B1-B2.

Ми вважаємо, що такі умови для вступу можуть стати перепоною на шляху публічних службовців до реалізації їх права на навчання, зокрема за державним замовленням. Особливого значення з огляду на це набуває необхідність організації на робочому місці професійно-орієнтованого навчання публічних службовців англійської мови таким чином, щоб за певний термін вони досягали певного рівня іноземної мови, який би давав змогу не лише здійснювати ефективну комунікацію в професійній діяльності, а й успішно скласти ЄВІ з іноземної мови.

Логічним продовженням нововведень у сфері забезпечення якості вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» стало запровадження єдиного державного кваліфікаційного іспиту (далі – ЄДКІ) – стандартизованого інструменту моніторингу якості підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», який дозволить об'єктивно оцінити як результати навчання здобувачів освіти, так і результати освітньої діяльності закладів вищої освіти.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 354 «Про затвердження переліку спеціальностей, за якими проводиться єдиний державний кваліфікаційний іспит для здобуття ступеня магістра» особи, які здобувають ступінь магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», мають проходити атестацію у формі ЄДКІ, організація якого покладається на НАДС та МОН [45].

Зауважимо, що випускники закладів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» у 2018-2020 роках проходили атестацію у порядку, затвердженому закладами вищої освіти, в яких вони здобували освіту, оскільки станом на 2020 рік ЄДКІ ще не було запроваджено. Наразі завершується спільна робота НАДС та МОН з розробки програми та завдань до ЄДКІ, який по суті є зовнішнім незалежним оцінюванням результатів навчання, здобутих особою на магістерському рівні вищої освіти. Перша

апробація ЄДКІ для здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» запланована на листопад 2021 року.

У цілому, впровадження ЄДКІ було обумовлене необхідністю дотримання міжнародних стандартів публічного управління, інституціоналізацією публічної служби в Україні, що в свою чергу формує відповідні вимоги до змістовного наповнення навчання публічних службовців. Розвиток системи професійного навчання передбачає перегляд ідей, концептуальних засад щодо визначення сутності, змісту професійного навчання державних службовців, службовців органів місцевого самоврядування. Мова йде, зокрема, про ідейно-концептуальне наповнення змісту освіти та вдосконалення ресурсного забезпечення вітчизняної системи профнавчання (правове, організаційне, фінансове, матеріально-технічне, методологічне тощо). Програма ЄДКІ є стандартизованою, відповідно, і програми підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» повинні мати єдине змістове наповнення. Оскільки Стандарт вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти був прийнятий лише в 2020-2021 навчальному році, всі навчальні програми мають бути приведені у відповідність до нього в найкоротші терміни.

Важливим завданням є перегляд та оновлення змісту навчальних програм в системі професійного навчання публічних службовців та складання їх на основі більш повного врахування профілів професійної компетентності посад. В разі застосування компетентнісних характеристик як головного критерію оцінки діяльності публічного службовця, визначити потреби у професійному навчанні буде простіше та ефективніше.

Порівняльний аналіз потреб учасників професійного навчання у навчанні за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», які визначалися НАДС у 2019 (на 2020-2022 роки), 2020 (на 2021-2023 роки) та 2021 (на 2022-2024 роки) роках, вказують на такі закономірності:

- збільшення загального обсягу потреб у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»;
- збільшення частки посадових осіб місцевого самоврядування у загальній структурі потреб у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» з 18% до 32%, що у певній мірі пояснюється реалізацією реформи децентралізації в Україні;
- зменшення на 12% (з 28% до 16%) частки державних службовців, які займають посади державної служби в місцевих державних адміністраціях, у загальній структурі потреб у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» [22].

Це обумовлено реорганізацією районного (субрегіонального) рівня адміністративно-територіального устрою України, відповідно до якого кількість адміністративних районів в Україні скоротилася з 490 до 136, що, в свою чергу, призвело до скорочення кількості місцевих державних адміністрацій.

Наступною ланкою удосконалення професійного рівня державних службовців та посадовців місцевого самоврядування є підвищення кваліфікації, котре здійснюється за програмами, які за змістом навчання поділяються на загальні і спеціальні.

Метою загальних програми підвищення кваліфікації є «підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до загальних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування» [49].

Спеціальні програми, в свою чергу, спрямовані на підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до їх індивідуальних потреб і спеціальних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування.

За тривалістю та інтенсивністю вони поділяються на:

- професійні (сертифікатні) програми – довгострокові програми підвищення кваліфікації обсягом не менше двох кредитів ЄКТС;

- короткострокові програми – короткострокові програми підвищення кваліфікації обсягом 0,2-1 кредит ЄКТС [49].

Підвищення кваліфікації є обов'язковим:

Табл. 2.2. Види підвищення кваліфікації

За загальними та/або спеціальними професійними (сертифікатними) програмами	За загальними та/або спеціальними короткостроковими програмами
<p><i>1) для державних службовців:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вперше призначених на посаду державної служби, зокрема на посаду державної служби категорій «А» та «Б», протягом року з дня їх призначення на посаду;</li> <li>- які займають посади державної служби, не рідше одного разу на три роки;</li> </ul> <p><i>2) для посадових осіб місцевого самоврядування:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вперше призначених на посади в органах місцевого самоврядування, протягом року після призначення;</li> <li>- вперше обраних на виборну посаду, протягом року після набуття повноважень;</li> <li>- призначених на посаду в органи місцевого самоврядування, не рідше одного разу на три роки;</li> <li>- обраних або затверджених відповідною радою на виборну посаду, не рідше одного разу протягом строку здійснення повноважень;</li> </ul> <p><i>3) для голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників не рідше одного разу на три роки.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (крім визначених в абзаці третьому цього пункту) не рідше одного разу на три роки;</li> <li>- посадових осіб місцевого самоврядування, обраних на виборну посаду на місцевих виборах, обраних або затверджених відповідною радою на виборну посаду, не рідше двох разів протягом строку здійснення повноважень;</li> <li>- депутатів місцевих рад не рідше одного разу протягом строку здійснення повноважень.</li> </ul>

Очікувані результати навчання за загальними та спеціальними програмами підвищення кваліфікації мають охоплювати професійні знання та професійні компетентності, необхідні учасникам професійного навчання для належного виконання ними встановлених завдань і обов'язків [49].

За результатами підвищення кваліфікації за професійними (сертифікатними) програмами, за умови їх успішного виконання, видається сертифікат про підвищення кваліфікації, а за короткостроковими програмами - відповідний документ про підвищення кваліфікації (сертифікат, посвідчення, свідоцтво тощо).

Ми погоджуємось з думкою Г.Є. Улунової про те, що в сучасній системі підвищення кваліфікації державних службовців можна виділити чотири основні завдання їх освіти:

1) усунення недоліків в освіті державних службовців, пов'язаних з їх попереднім навчанням;

2) навчання спеціальним дисциплінам, спрямованим на підвищення ефективності державного управління: загальній теорії, суті й формам державного управління та місцевого самоврядування, їх законодавчого забезпечення ролі й особливостей державної служби;

3) оновлення галузевих знань, вивчення останніх досягнень науки і техніки, яке б спонукало їх до подальшої самоосвіти, досягнення особистих цілей (освітніх, професійних та інших), сприяло б самореалізації;

4) сприяння просуванню по державній службі [75].

НАДС з метою підвищення якості та забезпечення відповідності змісту програм підвищення кваліфікації потребам публічних службовців було утворено постійно діючий консультативно-дорадчий орган – експертно-консультативну раду з питань погодження програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (далі – експертно-консультативна рада), яка відповідно до Положення, затвердженого наказом НАДС від 08 квітня 2020 р. № 61-20, здійснює експертне оцінювання змісту програм підвищення кваліфікації, забезпечує підготовку експертних висновків щодо змісту програм підвищення кваліфікації та надає рекомендації щодо погодження або обґрунтованої відмови у погодженні програм підвищення кваліфікації.

Керуючись вищезазначеними нормативними актами та враховуючи рекомендації експертно-консультативної ради, впродовж 2020 року НАДС як замовник освітніх послуг погодив 510 програм підвищення кваліфікації для публічних службовців, розроблених і затверджених 61 суб'єктом надання освітніх послуг: Українською школою урядування, Національною академією

державного управління при Президентіві України, Дніпропетровським, Львівським, Одеським, Харківським регіональними інститутами державного управління НАДУ при Президентіві України, 16 регіональними центрами підвищення кваліфікації та 39 закладами вищої освіти [22].

Таблиця 2.3. Пріоритетні напрями підвищення кваліфікації

Найбільш затребувані напрями підвищення кваліфікації для державних службовців:	Для посадових осіб місцевого самоврядування:
<input type="checkbox"/> •управління змінами (45 942 особи)	<input type="checkbox"/> підвищення рівня володіння державною мовою (3 274 особи)
<input type="checkbox"/> •цифрова грамотність (42 416 осіб)	<input type="checkbox"/> запобігання корупції та забезпечення доброчесності (2 749 осіб)
<input type="checkbox"/> •комунікація та взаємодія (38 696 особи)	<input type="checkbox"/> реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади (1520 осіб)
<input type="checkbox"/> •підвищення рівня володіння державною мовою (38 309 осіб)	<input type="checkbox"/> комунікація та взаємодія (1356 осіб)
<input type="checkbox"/> •запобігання корупції та забезпечення доброчесності (34 047 осіб)	<input type="checkbox"/> управління персоналом в органах місцевого самоврядування (1326 осіб)

Відзначимо, що більшість програм підвищення кваліфікації спрямовані на підвищення окремих компетентностей службовців, натомість комплексні та ґрунтовні навчальні програми майже відсутні. Це створює основу для переосмислення змісту та форм професійних (сертифікатних) та короткострокових програм підвищення кваліфікації.

Важливим кроком до покращення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації є усвідомлення необхідності не лише формування знань, умінь та навичок в системі професійного навчання, але й приділення більшої уваги формуванню цінностей демократичної, правової держави та відповідних цьому норм етики і моралі особистості публічного службовця. Питання розвитку людського потенціалу на публічній службі, підготовки фахівців, здатних ефективно працювати в умовах зростаючих вимог суспільства до відповідальності в публічному управлінні за результати втілення ідеї сталого

суспільного розвитку, утвердження засад інформаційного суспільства, мають знайти належну увагу в реформуванні системи професійного навчання публічних службовців в Україні.

Наступною ланкою удосконалення професійних якостей публічних службовців є стажування, яке можуть проходити як особи, що вперше претендують на посаду, так і вже працевлаштовані державні службовці.

В Положенні про стажування зазначається, що «з метою набуття практичного досвіду, перевірки професійного рівня і ділових якостей працівників, які претендують на посаду державного службовця, може проводитися їх стажування у відповідному державному органі терміном до двох місяців»[51].

Окремого нормативно-правового акту, який би врегулював питання стажування працівників органів місцевого самоврядування в законодавстві немає. Проте Постановою Кабінет Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 465 «Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України» було встановлено, що Положення про порядок стажування у державних органах, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 1 грудня 1994 р. № 804, також застосовується при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

«Стажування державних службовців проводиться з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном відповідно до законодавства та Порядку. На строк стажування за державним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата за основним місцем роботи» [51] .

Порядок визначає такі права і обов'язки державного службовця, який проходить стажування:



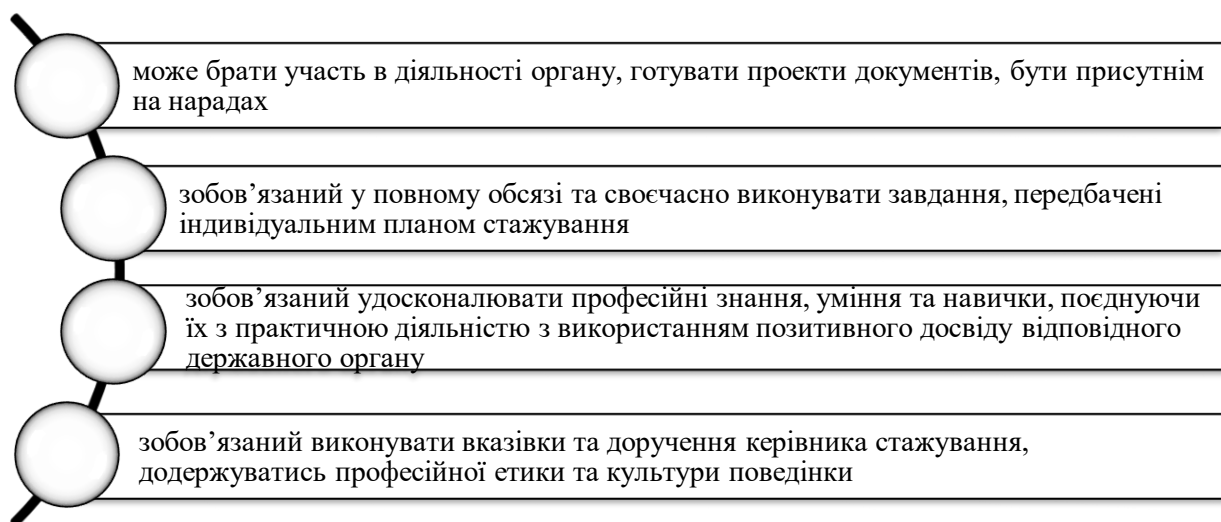


Рис. 2.1. Права та обов'язки держслужбовця під час стажування

Одним із найбільш актуальних напрямів вдосконалення української системи професійного навчання публічних службовців є розвиток законодавчої бази з питань управління людськими ресурсами. Особливе значення щодо цього має питання формування, розвитку та реалізації потенціалу людини у процесі проходження професійної кар'єри в державних органах влади, органах місцевого самоврядування. В умовах сучасного розвитку все більша роль відводиться самоосвіті як одному з основних шляхів досягнення розвитку професійного, інтелектуального потенціалу кадрів публічної служби. Важливим завданням щодо цього є забезпечення правового регулювання питань здійснення основних форм та засобів оцінки самоосвіти в системі професійного навчання публічних службовців.

Професійне навчання також може здійснюватися шляхом самоосвіти у формі участі у науково-практичних конференціях, фахових семінарах, тренінгах, майстер-класах, курсах з оволодіння практичними навичками тощо.

Відповідно до Закону України «Про освіту», «самоосвіта є одним з основних структурних компонентів освіти в Україні, що має відносну самостійність та завершеність, і тому потребує особливих форм організації, змістового наповнення, етапів становлення та перебігу» [53].

Потреба у формуванні, розвитку, оновленні відповідних компетентностей службовця шляхом самоосвіти визначається на основі оцінювання результатів



його службової діяльності і відображається в індивідуальній програмі.

Самоосвіта є одним із чинників розвитку професійних якостей публічних службовців. Втім, незважаючи на позитивний вплив, який може здійснювати самоосвіта на професіоналізм державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, у практиці роботи як навчальних закладів, так і органів влади цьому видові професіоналізації не приділяється належна увага. Причинами цього є те, що нормативно-правовими актами, які регулюють професійну діяльність публічних службовців і їх навчання, не врегульовані питання інформаційного, матеріально-технічного, навчально-методичного забезпечення самоосвіти; виділення часу на здійснення самоосвіти; надання консультативної і методичної допомоги у її здійсненні; врахування результатів самоосвіти у вирішенні питань кар'єрного зростання службовців тощо.

Для забезпечення ефективності самоосвіти державних службовців існує потреба у створенні ряду умов, які спонукатимуть державних службовців до постійного самовдосконалення. Ці питання можуть бути вирішені шляхом їх законодавчого врегулювання з урахуванням досвіду розвинених країн.

### **2.3. Зарубіжний досвід організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадовців місцевого самоврядування та можливості його імплементації в Україні**

Досліджуючи міжнародний досвід підготовки кадрів для державної служби та місцевого самоврядування можна виділити ряд загальних для всіх країн параметрів. Статус публічного службовця, як правило закріплений у відповідних правових документах. Обов'язковою умовою для зайняття посади є наявність базової освіти та спеціальної профільної підготовки.

Незважаючи на певну схожість освітніх програм, у різних країнах мають місце істотні відмінності, що дозволяє нам стверджувати про наявність декількох різних підходів до підготовки службовців. Для вибудовування цілісної картини системи підготовки кадрів для державної служби та місцевого самоврядування

закордоном необхідно розглянути перш за все три основних підходи: англосаксонський, французький та американський.

Основоположником англосаксонського підходу до підготовки кадрів для державної служби є Великобританія. Проте в подальшому найбільший внесок у його розвиток зробили німецькі вчені. Сьогодні англосаксонський підхід активно застосовується країнами Північної Європи: Нідерландами, Данією, Норвегією, Швецією. Особливістю даного підходу є правова домінанта в загальній системі підготовки публічних службовців, базова юридична освіта.

Основними характеристиками британської моделі публічної служби є:

- 1) відкриті конкурсні іспити, що проводяться під наглядом центральної екзаменаційної комісії;
- 2) поділ посад на два види – адміністративні та технічні;
- 3) заміщення вакансій на основі якостей, а не стажу службовця;
- 4) надання переваги гуманітарній, а не спеціальній освіті.

При відборі кандидатів на державні управлінські посади враховується наявних знань, умінь та навичок, а також заслуг та особистих якостей. При вступі на службу введено письмовий іспит загального типу, що ґрунтується на програмах провідних університетів – Оксфорда і Кембриджа. Сама система найму, підготовки, просування по службі організована, щоб створити тип професійного керівника, управлінця широкого профілю. Відповідальність за систему професійного навчання державних службовців покладено на Комісію з державної служби та Раду з питань навчання і розвитку спроможності державної служби [67].

Серед вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку публічних службовців – Коледж державної служби, Лондонська школа економіки, Інститут місцевого управління, Лондонський столичний університет.

Для Великобританії характерними є подвійні дипломи, коли програма управління державними послугами комбінується з предметною програмою бакалаврського рівня. Форми навчання публічних службовців включають:

1. Навчання з відривом від виробництва, що передбачає розширення знань в області менеджменту, заповнення прогалин наявного освітнього рівня, вивчення спеціальних дисциплін, необхідних для ефективного управління. Базова освітня програма реалізується методами як сумісної, так і індивідуальної підготовки і включає: отримання другої вищої або додаткової вищої освіти; участь у роботі тематичних семінарів, практикумів, тренінгів; навчання на спеціалізованих курсах.

2. Навчання в межах програми внутрішнього корпоративного навчання, в свою чергу, складається з врахуванням прогалин у знаннях і навичках учасників кадрового резерву, за активної участі провідних фахівців установи. Програма передбачає наступні теми: вивчення виробничих, технічних і економічних питань; управління системою якості виробництва; вивчення основ організації управління та чинного законодавства; залучення до участі у вирішенні практичних завдань в рамках своєї посади.

3. Індивідуальне навчання, що реалізується у вигляді індивідуальної програми розвитку, передбачає самостійне здобуття знань і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків.

Індивідуальний план розвитку розробляється і реалізується учасниками кадрового резерву за участю та під керівництвом наставника і фахівця відділу з роботи з персоналом. Оцінка готовності кадрового резерву також здійснюється фахівцями даного відділу. Перед призначенням на вищу посаду член кадрового резерву заслуховується на кадровій комісії відповідного рівня [68, с. 9-10].

Таким чином, для української практики організації навчання управлінців, за прикладом Великобританії, видається перспективною практика заміщення вакансій на основі професійних якостей, а не стажу службовців, що створює великий позитивний стимул для підвищення рівня освіти та професійних навичок.

Тим не менш можна виділити цілий ряд обмежень, які не дозволяють повністю наслідувати англійський варіант системи підготовки кадрів. По-перше, це яскраво виражена децентралізація освітньої системи та перепідготовки

службовців. По-друге, сильна правова підготовка, яка відрізняє англосаксонський підхід від інших, базується на прецедентному праві, що значно ускладнює процес адаптації навчальних програм до українських умов.

Хоча англосаксонський підхід найбільш яскраво представлений у Великобританії, але в певній модифікації поширений і в Німеччині. Для того, щоб вступити на державну службу в Німеччині, претендент повинен пройти попередню спеціальну підготовку. Вид та діяльність такої підготовки встановлюються відповідно до рівня службової ієрархії [82].

Заслуговує на увагу також те, що німецькі навчальні програми характеризуються збалансованістю між теоретичними знаннями та набуттям практичних навичок. Усі вони передбачають стажування в органах державної влади чи місцевого самоврядування, яке триває декілька місяців.

Певну специфіку, яка є цікавою для України, має система підвищення кваліфікації. У Німеччині існують спеціальні нормативно-правові акти, які регулюють підвищення кваліфікації державних службовців, зайнятих у таких сферах, як управління внутрішніми зборами, податками і акцизами, управління праці та соціального забезпечення. Держслужбовці категорії «А» зобов'язані пройти дворічну підготовку після прийняття на роботу в орган державної влади.

Крім того, для вперше прийнятих на роботу існує підготовчий цикл з питань загального управління тривалістю від шести до восьми місяців. Основними формами підвищення кваліфікації є такі: підвищення кваліфікації для початківців, підвищення кваліфікації за спеціальністю та посадою, підвищення кваліфікації з метою переходу на службу вищого рангу, підвищення кваліфікації для керівників [20].

Оцінку службовців здійснюють за критеріями – компетентностями, що враховують «знання за спеціальністю, здатність до роботи у групі, якість роботи, готовність до досягнення високих результатів, мотивацію, здатність приймати рішення, комунікаційну здатність, готовність до роботи, постановка цілей, самостійність, здатність до оцінки, стратегічне планування, економічний образ мислення, делегування, гнучкість, відстоювання власної точки зору,

організаційні здібності, відповідальність, здатність до сприйняття інновацій, творчий підхід, надійність, лояльність, уміння вести переговори, впевненість у собі» [70, с. 126].

Характерним для професійної підготовки держслужбовців у Німеччині також є повне або часткове відшкодування витрат на підготовку у разі неповернення до органу, який направив. Проте державна служба у ФРН є досить престижною і випускники самі прагнуть повернутися до органу влади, який їх направив. Навчання добровільне, але разом з тим є необхідною умовою для подальшого просування по службі. Відповідно до закріпленої законодавством ФРН норми державний службовець зобов'язаний самостійно дбати про підвищення свого професійного рівня, бути в курсі всіх нових тенденцій за напрямками своєї діяльності.

Серед вищих навчальних закладів, які займаються підготовкою публічних службовців, можна виділити Федеральну академію державного управління, Федеральну вищу школу державного та муніципального управління та відповідні земельні вищі школи.

Університетські програми в Німеччині складаються з двох відокремлених частин: «Базова навчальна програма» (нім. Grundstudium) та «Головна навчальна програма» (нім. Hauptstudium). Перша частина, Grundstudium, триває два роки, відповідає ступеню бакалавра (Bachelor Degree) і студенти повинні опанувати широку базу знань з основ відповідних дисциплін, що вони вивчають. Ця частина закінчується набуттям ступеня (V ordiplom), порівняного зі ступенем бакалавра, але не визнається незалежним. Друга частина, Hauptstudium, триває два-три роки, під час якої студенти обирають більш конкретну спеціалізацію. По закінченню програми складається державний екзамен (Staatsexamen) і присвоюється ступінь магістра [10].

Аналіз досвіду професійної підготовки публічних службовців Німеччини дає можливість виділити позитивні тенденції, які слід врахувати для України, а саме: залучення до викладання висококваліфікованого високооплачуваного персоналу – практиків системи управління та науковців; навчання у формі

стажування; створення спеціальних загальноосвітніх навчальних закладів, які покликані готувати керівні кадри для державної служби.

Також варто зауважити, що в Україні сьогодні відсутній механізм відшкодування витрат на професійну підготовку в разі неповернення до органу влади, який направив працівника. Це одна з причин тенденції, що спостерігається сьогодні, – отримання професійної підготовки, але непрацевлаштування на публічній службі.

Представниками французького підходу до управління професійним розвитком кадрових ресурсів державної служби є Франція, Італія та Іспанія. Класичним прикладом є досвід Франції, оскільки вона, як країна сталих демократичних традицій, посідає одне з чільних місць серед країн, що відіграли визначальну роль у створенні сучасних державних і правових структур. Професіоналізм управлінських кадрів визначений одним з пріоритетів в організації держслужби цієї країни.

Державна служба Франції є класичним прикладом державної служби розвинутої демократичної країни. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів включає в себе ряд ланок:

1) Підготовка у вищих навчальних закладах. В університетах здійснюється, як правило, універсальна підготовка слухачів, розрахована на фахівців широкого профілю. Кожен ВНЗ визначає свій набір дисциплін, необхідних для підготовки фахівців. В кінці навчання студент, який успішно складає іспити та захищає випускну роботу, отримує диплом.

2) Підготовка і перепідготовка кадрів у спеціалізованих інститутах. Ця система забезпечує підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців відповідно до потреб вищих органів управління і конкретних відомств, що робить її виключно важливою і авторитетною не тільки серед службовців, але й серед населення. При підвищенні кваліфікації кадрів набір дисциплін складається виходячи з передбачуваного призначення службовців на певну посаду. Треба підкреслити практичну спрямованість навчання в даних інститутах, що зумовлює і склад викладачів. Науковці складають тут меншість,

хоча теоретичні знання залишаються незамінними. Основну масу викладачів становлять практики вищого ешелону: міністри, директори підприємств, керівники банків, менеджери великих концернів, міські голови та ін.

3) Підготовка без відриву від виробництва являє собою традиційний вид навчання, який кожен службовець проходить в контакті з керівництвом і колегами по роботі. Формами такої підготовки виступають обмін досвідом, вивчення передових прийомів праці, вдосконалення знань і набуття навичок безпосередньо в ході виконання службових обов'язків.

4) Підготовка шляхом стажування відбувається в ході проходження практики на конкретній посаді за певною програмою під керівництвом досвідчених фахівців. Метою такої форми навчання є підготовка стажиста до виконання своїх майбутніх функцій. Стажування – це невід'ємний елемент університетської освіти. Але його можуть періодично проходити і державні службовці, які бажають набути нові знання та новий досвід роботи. Стажування можна проходити в апараті префектури, мерії, регіональних радах, в посольствах та консульствах. Інший тип стажування відбувається в апараті управління великих фірм, організацій та підприємств.

5) Безперервна підготовка. Вона складається з наполегливої самостійної роботи в організації і поза нею. Крім того, цей метод підготовки може здійснюватися у формі навчальної відпустки. Така відпустка оплачується адміністрацією, і може бути надана на вимогу працівника державного апарату на термін, що не перевищує в цілому трьох років за весь період його/ перебування на службі. Така відпустка використовується для набуття навичок управління персоналом, більш фундаментального вивчення теорії менеджменту, політології, права, нових управлінських технологій та інших дисциплін [68, с.3-5].

У Франції ефективно функціонує система професійної підготовки державних службовців, яка включає загальнонаціональні, призначені для підготовки керівного персоналу державної служби, регіональні й спеціалізовані галузеві навчальні заклади та забезпечує здобуття кожним службовцем ґрунтовних знань у сфері державного управління, високої адміністративної та



професійної культури, компетентності, професіоналізму, вміння ефективно й професійно спілкуватись як в межах своєї установи, так і з громадянами, споживачами державних послуг, що надзвичайно важливо в сучасних умовах. У Франції визначальною є орієнтація і забезпечення органів влади персоналом, підготовленим до найрізноманітніших аспектів управлінської діяльності в сучасних умовах: від розробки до реалізації державної політики. Вступ на службу здійснюється на основі конкурсу та проходження підготовки в навчальних закладах [77].

За політику підготовки кадрів для державної служби відповідає Головне управління державної служби, для територіальної державної служби у Міністерстві внутрішніх справ – Головне управління з питань місцевих органів влади. Кожне міністерство несе відповідальність за розробку політики в галузі професійної підготовки державних службовців [60, с. 14].

У Франції існують різні форми навчання: курси підвищення кваліфікації; навчання, пов'язане з просуванням працівників державного апарату (підготовка до професійних конкурсів чи конкурсів, які організуються для тих, хто проходить службу на певній посаді, з метою підвищити чин або перейти до іншого корпусу); удосконалення професійної підготовки, коли працівник для самостійних занять чи наукових розробок, що є суспільно корисними, тимчасово відраховується зі служби резерву чи отримує відпустку для підвищення кваліфікації [82].

Ще однією особливістю системи професійного розвитку службовців у Франції є те, що тут існують навчальні програми для підготовки до внутрішнього конкурсу (складання іспиту) на посади вищої категорії.

Публічні службовці у Франції, на відміну від України, мають нормативно закріплену можливість отримати допомогу для додаткового навчання протягом усієї трудової діяльності у спеціалізованому національному, регіональному чи відомчому навчальному закладі. Серед видів навчання без відриву від основної роботи розрізняють: навчання на початку кар'єри; підготовку для участі у конкурсах на заміщення посад; навчання для задоволення професійних потреб у



оновленні знань. Значна увага приділяється підготовці на неперервній основі, впродовж усього професійного життя, що має на меті прискорення адаптації до посади, зміни професійного профілю, набуття нових компетенцій.

З метою забезпечення безперервності освіти у певні моменти кар'єри державних службовців запропоновано проводити підготовку: через рік після закінчення початкового професійного навчання для оцінки навчальної програми та навчального процесу; через п'ять років після першого призначення на посаду; перед вступом на вищу посаду або перед присвоєнням нового рангу. Результати завершення кожного з періодів у кар'єрі є предметом їхнього професійного оцінювання. Це означає, що безперервна професійна освіта є елементом оцінювання та кар'єрного зростання кожного державного службовця [39, с. 65].

Французька модель передбачає державно-централізовану систему підготовки нечисленної висококваліфікованої національної еліти, яку здійснює Національна школа управління. Позитивними рисами цієї моделі є те, що: вона не вимагає значних фінансових витрат; системою простіше керувати; простіше залучати іноземну допомогу. Серед складових системи професійної підготовки державних службовців у Франції: базове (довгострокове) й наступне періодичне (короткотермінове) професійне навчання [39, с. 62-67.].

Таким чином, можна зробити висновок про те, що у Франції, як і у Німеччині, система підготовки публічних службовців має централізований характер і багаторівневу структуру. Однак якщо німецькі освітні програми відрізняються від інших високим рівнем збалансованості економічних і правових дисциплін, то французький підхід орієнтований на поглиблене вивчення економіки.

Відзначаючи характерні ознаки французької моделі, зазначимо, що на особливу увагу заслуговує практика підготовки до вступного конкурсу в корпус державних службовців. Заслуговує на увагу та можливу імплементацію також навчання, пов'язане з просуванням по службі працівників державного апарату (підготовка до конкурсів тих, хто проходить службу на певній посаді, з метою підвищити чин чи перейти до іншого корпусу). Запровадження таких практик в

Україні дозволило б скоротити термін адаптації службовців на новій посаді, підвищити рівень їх професіоналізму, працевлаштувати кращих випускників вищих навчальних закладів.

Інтерес для дослідження становить також система освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів у США, де формування кадрового резерву публічних службовців здійснюють школи, коледжі, факультети, які входять до величезної кількості університетів відповідно північноамериканського способу організації вищої освіти. Як виняток існують позауніверситетські коледжі з навчання управлінського персоналу найнижчого рівня.

Крім того, США не має адміністративно визначеного пулу загальнонаціональних закладів з підготовки управлінського персоналу. Це призводить до відсутності де-факто єдиних стандартів з формування рівня знань та отриманих навичок, що може призводити до комунікаційних проблем у системі управління державою. З іншого боку, саме такий підхід дає змогу запропонувати ринку праці максимально широкий спектр спеціалістів, які вузько орієнтовані на розв'язання тієї чи іншої проблеми. Відкрита конкуренція в цьому напрямі серед понад півтора тисяч американських вищих навчальних закладів врешті-решт виділила кілька вищих шкіл, що фактично замінили собою національні структури підготовки кадрів, а саме – Школа урядування імені Кеннеді Гарвардського Університету та Школа імені Вагнера Нью-Йоркського університету. Саме ці дві вищі школи задають сучасні рівні підготовки державних служб в США. Проте не можна не звернути увагу на ефективність вечірніх курсів американських асоціацій (Американська асоціація державної служби, Асоціація політичного аналізу і управління, Рада з майстерності управління тощо) [8, с. 3-4].

Діюча в США система професійного навчання є однією із найбільш ефективних, оскільки дає змогу, з одного боку, швидко формувати кадри низького рівня у великій кількості та не менш швидко перепрофільовувати їх. Водночас ринок праці дає можливість вибирати висококваліфікованих спеціалістів для зайняття посад вищого рівня публічної служби.

Визначальну роль у підготовці публічних службовців мають магістерські освітні програми, призначені для осіб, що мають ступінь бакалавра або її аналог та орієнтуються на здобуття ступеня магістра в галузі державного управління. Зміст магістерської програми включає вивчення особливостей системи політичних процесів, системи права, соціологічних теорій. Особлива форма підготовки магістрів з публічного управління – це курс навчання й захист дисертації, яку організовує для працівників вищої та середньої ланки державних органів ряд університетів, що мають угоду з американським урядом.

Канада, в свою чергу, є представником відкритої системи освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів. Наслідуючи і фактично взявши за основу систему освітньо-фахової підготовки кадрів США, але й не без урахування національних особливостей, пов'язаних із впливом європейських підходів, які були привнесені франкомовною частиною канадців, а саме, навчальні заклади взаємодіють з органами державної влади, проте не керуються ними. При цьому навчальні заклади готують спеціалістів із державного управління, початок кар'єри яких регулюється ринковими відносинами. Водночас якістю освітньо-фахової підготовки опікуються як державні, так і недержавні заклади. Це Канадська школа публічної служби – державна установа, що перебуває у підпорядкуванні уряду Канади, Канадський інститут державного управління та Канадська асоціація програм з державного управління, які є недержавними структурами. Проте важливо зазначити, що учасники цих закладів гармонізують програми навчання як між собою, так і з «вимогами та побажаннями» уряду Канади [8, с. 3-4].

Головним навчальним закладом у системі підготовки державних службовців та посадовців місцевого самоврядування є Канадська Школа публічної служби, яка використовує уніфікований підхід до навчання та потреб з розвитку публічних службовців, виконуючи такі завдання: підготовка держслужбовців (базовий курс для новопризначених, підвищення кваліфікації та підготовки на посади вищих керівних кадрів); реалізація державної політики у сфері професійного навчання; надання консультативних послуг органам влади,

надання методичної та наукової підтримки особам, які займають керівні посади в урядових установах; здійснення оцінювання знань і результатів діяльності публічних службовців; розробка стандартів і здійснення акредитації навчальних курсів у сфері підготовки публічних службовців [8, с. 4].

На нашу думку, в Україні доцільно запровадити такі елементи канадського досвіду, як: 1) концентрація в центрах підготовки окрім освітньої діяльності надання консультативних послуг органам державної влади та місцевого самоврядування, надання методичної та наукової підтримки керівникам урядових організацій; 2) вдосконалення системи оцінювання знань і результатів діяльності публічних службовців з відповідним фінансуванням цих робіт; 3) залучення до викладання не лише фахівців з університетів та органів державного управління, але й фахівців приватних та тренінгових організацій.

Узагальнюючи досвід країн Європи, зокрема Великобританії, Німеччини, Франції, а також США та Канади, можна стверджувати, що професійній підготовці публічних службовців приділяється значна увага на державному рівні. Для цього створюються спеціальні загальнонаціональні навчальні заклади; програми враховують потреби роботодавців у певних компетентностях працівників; підготовка передбачає як базову (довгострокову) так і наступну періодичну (короткотермінову); значана частина підготовки виділяється для практичної складової; до викладання залучаються викладачі-практики; використовується практика підготовки та отримання подвійних дипломів.

Отже, проведений аналіз свідчить, що кожна держава має свої особливості в організації навчання управлінців. У свою чергу, існують певні відмінності в підходах до підготовки публічних службовців у країнах Європи та Північної Америки. Одні з них діють ефективно лише в конкретних політичних, соціальних, економічних умовах, інші є універсальними. Треті, від впливом різноманітних обставин, залишаються неприйнятними для України.

Таким чином, у другому розділі ми розглянули основні нормативно-правові акти, які регулюють розвиток професійних якостей державних

службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. Також ми проаналізували особливості усіх складових системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, зокрема: підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», підвищення кваліфікації, самоосвіту та стажування. Крім того, ми дослідили зарубіжний досвід організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців. Зарубіжними країнами, чий досвід частково можна використовувати в Україні, можна вважати Францію, Німеччину та Великобританію. У цих державах встановлено типові ознаки дієвої системи підготовки кадрів. В кожній з них втілюється політика безперервної підготовки та підвищення кваліфікації державних кадрів, спрямована на пошук найкращої мотивації та найбільшої ефективності. Водночас очевидно, що механічно переносити досвід організації навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців у зарубіжних країнах на систему, що існує в Україні, неможливо.

### РОЗДІЛ 3

## ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВЦІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### **3.1. Особливості розвитку професійних якостей державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в Україні на прикладі департаменту правового забезпечення Запорізької міської ради**

В Запорізькій області питаннями підвищення кваліфікації займається Запорізький регіональний центр підвищення кваліфікації (далі – Центр). Він є регіональним закладом післядипломної освіти з підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій та депутатів місцевих рад.

Діяльність Центру, як суб'єкта надання освітніх послуг у сфері професійного навчання, спрямована, перш за все, на задоволення потреб органів, на які поширюється дія Законів України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні», у високопрофесійних фахівцях і забезпечення умов для підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання.

Так щороку департамент правового забезпечення Запорізької міської ради аналізує стан підвищення кваліфікації своїх посадових осіб та формує замовлення на підвищення кваліфікації у Центрі. Формування плану-графіка підвищення кваліфікації відбувається з урахуванням категорій посад працівників департаменту, а також їх галузевої професійної спрямованості.

Центр вивчає потреби органів влади у підвищенні кваліфікації публічних службовців регіону і для того, щоб визначити, наскільки ці програми відповідають реальним потребам учасників навчального процесу, ми провели експертне соціальне опитування.

Завдання опитування у нашому дослідженні полягає у визначенні чинників, що спричиняють проблеми у сфері професійного навчання державних службовців та посадовців місцевого самоврядування, задля подальшого вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні.

За рекомендаціями соціологів «...експертна група не може бути багаточисельною, оскільки за досвідом проведення подібних досліджень – збільшення кількості експертів не дає суттєвого доповнення інформації ані в деталях, ані за якістю. Доцільним для опитування в середньому вважається відбір 10-20 експертів» [7]. Найбільш оптимальним способом дослідження, на наш погляд, було проведення формалізованого опитування, до якого відноситься анкетування з питаннями, сформульованими як у відкритій, так і в закритій формі.

Головною метою нашого опитування було вивчення задоволеності публічних службовців рівнем організації професійного навчання в 2021 році, зокрема освітніми послугами, що надаються в системі професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також форм і методів підвищення кваліфікації, яким вони надають перевагу.

Переважну більшість учасників опитування склали посадові особи департаменту правового забезпечення Запорізької міської ради, зокрема відділу правового моніторингу та відділу адміністративного забезпечення управління безпеки та якості міста.

У ході опитування учасникам було запропоновано відповісти на запитання, що стосувались кожного з професійного навчання (підготовки, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіти), користування Порталом управління знаннями, взаємодії зі службами управління персоналом державного/місцевого органу влади та інших аспектів професійного навчання (див. Додаток В).

Відзначимо, що запитання стосовно навчання за спеціальністю «Публічне правління та адміністрування» та підвищення кваліфікації були доступні лише

тим респондентам, які зазначили про проходження цих видів професійного навчання у 2021 році.

Участь в опитуванні була добровільною та анонімною, а його результати будемо використовувати в узагальненому форматі (див. Додаток Г).

Строк та умови проведення опитування: 15-22 листопада 2021 року, онлайн платформа Google Forms. Репрезентативність результатів дослідження підтверджується складом респондентів за категоріями посад та їх належністю до органів державної влади та місцевого самоврядування.

Учасниками опитування стали 23 особи, зокрема 2 державних службовця категорії «Б» (8,7% від загальної кількості респондентів), 7 державних службовців категорії «В» (30,14 % респондентів), 14 посадовців місцевого самоврядування (60,9 % респондентів).

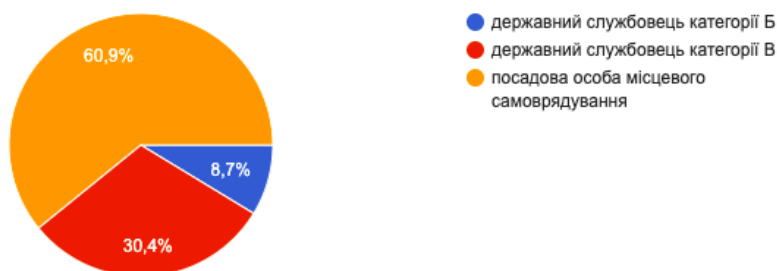


Рис. 3.1. Розподіл респондентів за категоріями посад, %

Розподіл учасників опитування в розрізі органів влади представлений таким чином: 8,7% респондентів (2 особи) займають посади в центральних органах виконавчої влади, 21,7% (5 осіб) – територіальних органах центральних органів виконавчої влади, 60,8 % (14 осіб) – місцевих органах виконавчої влади, 8,7% (2 особи) – інших органах, на які поширюється дія Законів України «Про державну службу» і «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Характерною особливістю дослідження стало те, що найбільша група учасників опитування – це публічні службовці, які мають стаж роботи понад 10 років (39,1% опитуваних).



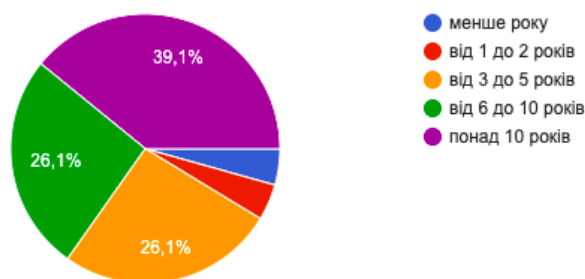


Рис. 3.2. Розподіл респондентів за стажем служби, %

Респондентам було запропоновано зазначити види професійного навчання, за якими вони підвищували рівень професійної компетентності у 2021 році. Найпоширенішою виявилась самоосвіта (82,6%), найменш поширеним – стажування (26,1%). Це частково пояснюється обов'язком проходити підвищення кваліфікації лише один раз на три роки, а також карантинними обмеженнями в зазначеному періоді. Загалом, така увага службовців до самоосвіти в цілому відповідає сучасній тенденції професіоналізації кадрів, коли самоосвіта розглядається як один із найбільш доступних та ефективних засобів розвитку професійних якостей.

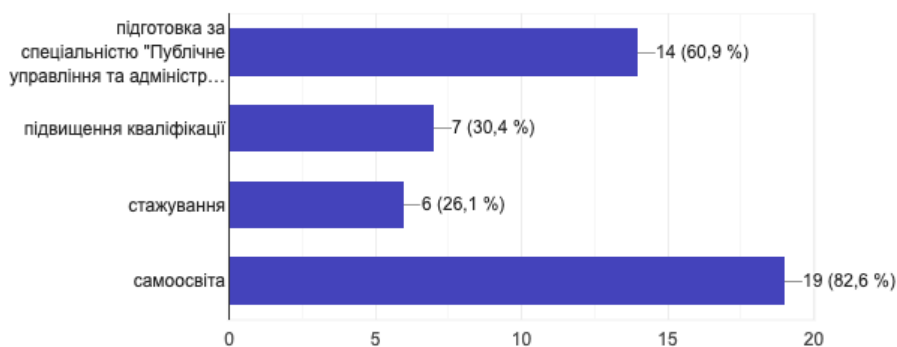


Рис. 3.3. Види професійного навчання, які проходили респонденти, %

Цікаво, що значна кількість респондентів в зазначеному періоді поєднувала декілька видів професійного навчання. Зокрема, 8 осіб (34,8%) пройшли 2 види навчання, 6 осіб (26,1%) - 3 види, 1 особа (4,4%) – усі 4.

Важливим етапом опитування було вивчення думки публічних службовців щодо навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» як виду професійного навчання.

Понад 20% респондентів вважають, що наявність диплома магістра допомагає просуватись кар'єрними сходами, ще 44,4% вважають, що скоріше допомагає, ніж ні. На питання стосовно того, чи були зрозумілими для них форми контрольних заходів та оцінювання результатів навчання, 55,6% опитаних відповіли «так», інші 44,4% дали відповідь «скоріше так».

Таким чином, питання, яке має знайти своє належне відображення в процесі розвитку вітчизняної системи професійного навчання – це забезпечення прямого зв'язку між здобуттям спеціальної освіти у галузі знань з публічного управління, підвищенням кваліфікації та кар'єрним просуванням, підвищенням рівня заробітної плати публічного службовця. Це сприятиме формуванню мотивації кадрів до підвищення рівня компетентності, професійності виконання завдань, які на них поклала держава.

Слухачам магістратури було запропоновано оцінити якість свого навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» за наступними критеріями:

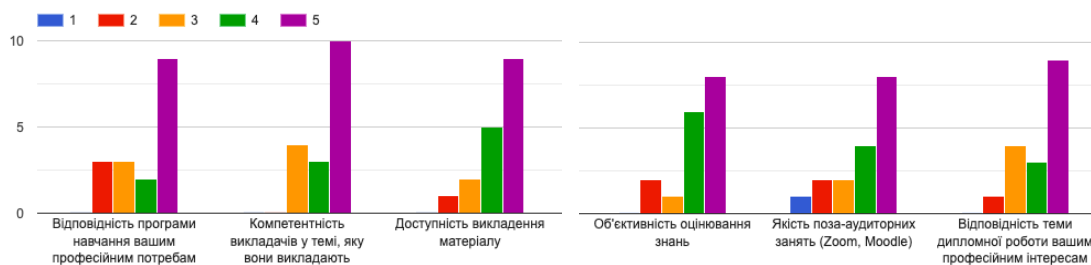


Рис. 3.4. Оцінка якості навчання за заданими критеріями, %

Відповідність навчальних програм професійним потребам отримала середню оцінку «4.0», компетентність викладачів – «4.4», доступність викладення матеріалу – «4.3», об'єктивність оцінювання знань «4.2», якість поза-аудиторних занять – «3.9», а відповідність теми дипломної роботи професійним інтересам – «4.2». Це дає змогу зробити висновок про те, що в цілому студенти добре оцінюють своє навчання, за винятком поза-аудиторних занять у Zoom та Moodle.

Найбільше публічних службовців погодилося з тим, що у процесі навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» слід вдосконалити

наступні речі: більше практичних завдань, пов'язаних з роботою (70,6% респондентів), формування програм навчання з урахуванням потреб органів влади і самих посадовців (52,9% респондентів), співпраця навчальних закладів з органами державної влади та місцевого самоврядування (52,9% респондентів). Трохи менше респондентів відзначили, що необхідно більше часу на профільні предмети (35,3%) більше викладачів з досвідом роботи в публічному органах державної влади або місцевого самоврядування (29,4%), а також наявність годин, відведених на вивчення іноземних мов (11,8%).

Респондентам, які зазначили, що впродовж 2021 року проходили підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними програмами, було запропоновано надати детальну оцінку як самих програм, так і організаційних аспектів.

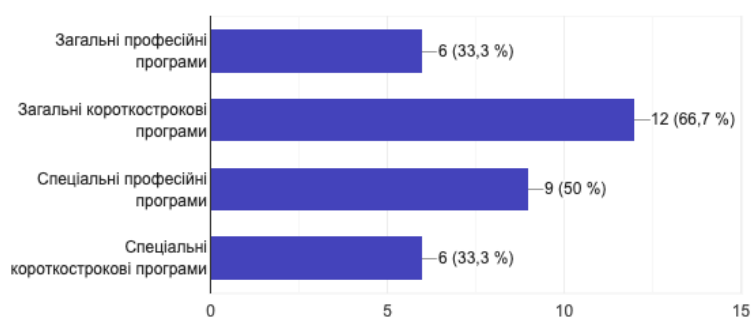


Рис. 3.5. Розподіл респондентів за видами програм підвищення кваліфікації, які вони проходили в 2021 році, %

Найпоширенішими серед публічних службовців виявились загальні короткострокові програми підвищення кваліфікації. Респонденти зазначили, що проходили навчання з таких тем: «Актуальні питання регіонального економічного розвитку - запровадження нових інвестиційних можливостей», «Методологія обробки статистичної інформації», «Декларуй доброчесно», «Цифрова освіта», «Захист персональних даних», «Огляд змін українського законодавства у сфері безпечності харчових продуктів, офіційний контроль операторів ринку», «Цілі сталого розвитку для державних службовців», «Облік бланків суворої звітності», «Документ як форма письменого публічного

мовлення», «Набори відкритих даних», «Діловодство», «Розвиток персональної ефективності у публічному управлінні».

Лише 39,1% опитаних зареєстровані на Порталі управління знаннями. Це говорить про недостатню популяризацію даного веб-сайту серед публічних службовців міста Запоріжжя.

В межах опитування респондентам також було запропоновано відповісти на запитання стосовно того, чи справдилися їх очікування від навчання. Майже половина з них (41,2%) зазначили, що очікування від програм підвищення кваліфікації виправдались повністю, 23,5% відповіли, що скоріше виправдались, ніж ні. Скоріше не виправдались очікування від проведення підвищення кваліфікації у 5,9% опитаних, зовсім не виправдались – в жодного.

Щодо оцінки задоволеності змістом програм підвищення кваліфікації та складності навчальних матеріалів, ми отримали такі результати:

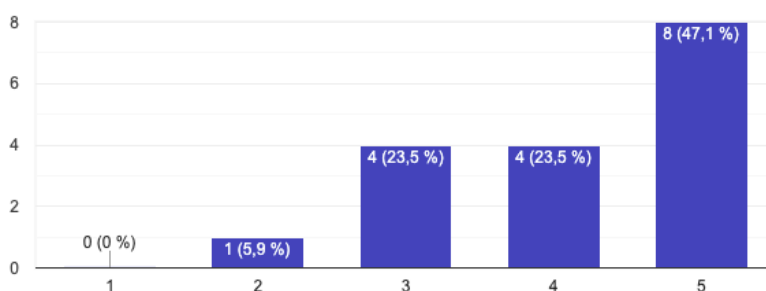


Рис. 3.6. Якою мірою респонденти були задоволені змістом програм підвищення кваліфікації, %

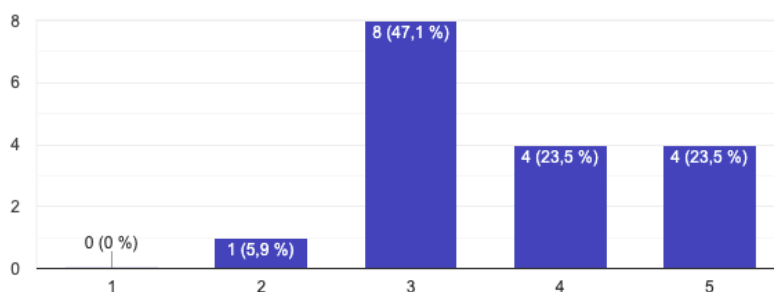


Рис. 3.7. Оцінка респондентами складності навчального матеріалу, %

Респонденти оцінили якість свого навчання за програмами підвищення кваліфікації наступним чином:

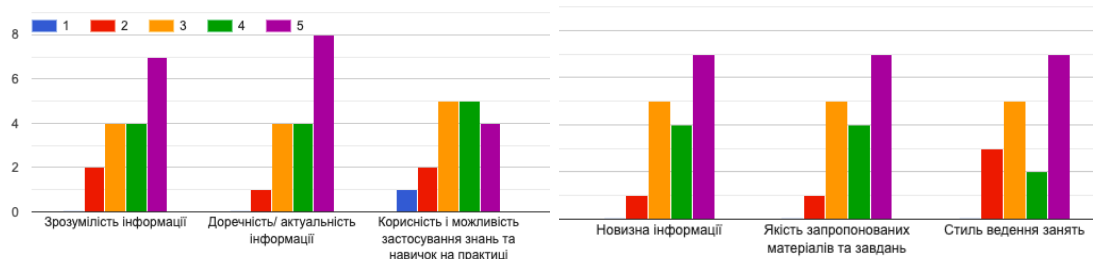


Рис. 3.8. Оцінка респондентами відповідності програм підвищення кваліфікації заданим критеріям, %

Найкраще респонденти оцінили доречність/актуальність інформації – середній бал за цим критерієм склав «4.1». На «4.0» учасники підвищення кваліфікації оцінили новизну інформації, а також якість запропонованих матеріалів та завдань. Зрозумілість інформації в середньому була оцінена на «3.9», стиль ведення занять – «3.8», а корисність і можливість застосування знань на практиці – «3.5».

Загалом публічні службовці зазначили, що вважають уміння та навички, здобуті під час підвищення кваліфікації практично орієнтованими і такими, які зможуть застосувати в професійній діяльності. Водночас привертає увагу показник, який ілюструє кількість незадоволених результатами підвищення кваліфікації (22,2%). Не змогли відповісти на це запитання 5,6% опитаних.

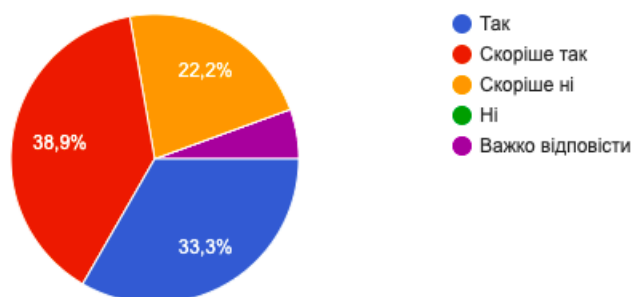


Рис. 3.9. Чи вважають респонденти знання, вміння та навички, здобуті під час підвищення кваліфікації, практично орієнтованими та такими, які можуть бути засновані в практичній діяльності, %

Що стосується стажування, то в 2021 році більше половини респондентів (52,2%) не проходили цей вид професійного навчання. Стажувались в своїх органах державної влади або місцевого самоврядування 43,5% (переважно в межах виробничої практики), в іншому органі влади в межах свого міста 4,3% респондентів. Стажувань в інших міста України та закордоном не було зовсім.

При цьому, 95,7% респондентів висловили бажання мати можливість хоча б раз на три роки проходити стажування в інших містах України та закордоном.

Дані проведеного нами опитування свідчать про широке поширення самоосвіти у системі професійного навчання управлінських кадрів. Одним із факторів, що мав вплив на такий вибір, є нормативно закріплена вимога стосовно професійного навчання публічних службовців шляхом самоосвіти, зокрема навчання у формі участі у конференціях, науково-практичних конференціях, фахових семінарах, тренінгах, майстер-класах, курсах з оволодіння практичними навичками тощо.

Найбільш популярними ресурсами для самоосвіти серед респондентів виявились інтернет-видання, професійні сайти, сторінки у соціальних мережах, ними користувались майже 70% опитаних. Лідируючі позиції також зайняли «Дія. Цифрова освіта» (65,6%), «Prometheus» (60,9%) та участь у фахових семінарах. Менш поширеними ресурсами серед публічних службовців виявились наступні: науково-практична фахова література (21,7%), участь у круглих столах, наукових конференціях (17,4%), офіційний портал Верховної Ради України (4,3%).

Понад 30% респондентів зазначили, що їм не вистачає часу для самоосвіти, 56,5 % хочуть більше і лише 13% повністю задоволені кількістю часу, який мають для цього виду навчання.

У цілому, обираючи суб'єкта надання освітніх послуг, публічні службовці найбільше звертали увагу на його територіальне розташування, наявність у нього державного замовлення, авторитет та популярність. Рекомендаціями служби управління персоналом керувались 26,1% респондентів, рекомендаціями колег – 21,7% , а 13% взагалі не замислюється над вибором.

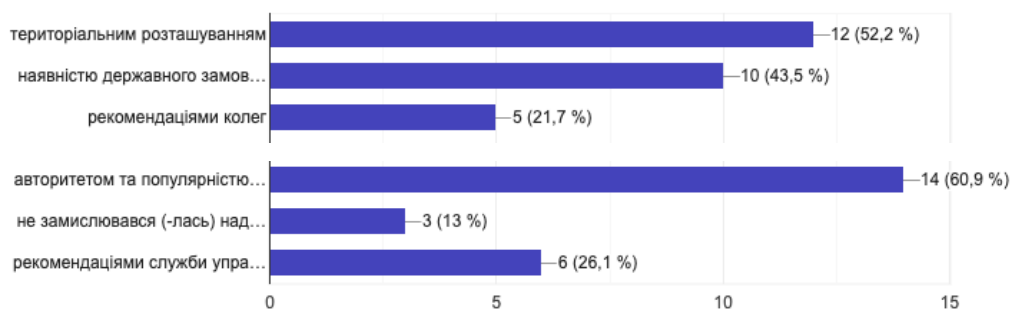


Рис.3.10. Чим керувалися респонденти при виборі суб'єкта надання освітніх послуг, %

Серед респондентів 17,4% вважають, що ініціатива проходити навчання має надходити від самого працівника, по 4,3% вказали керівника та службу управління персоналом, а 69,6% відмітили усіх вищевказаних.

Слід зазначити, що понад 70% опитаних, вважають що в їхньому органі повністю або частково створюються належні умови для професійного навчання (проводяться внутрішні навчання, є можливість підвищувати кваліфікацію у дистанційному форматі на робочому місці, заохочується здобуття нових умінь та навичок для використання в роботі тощо).

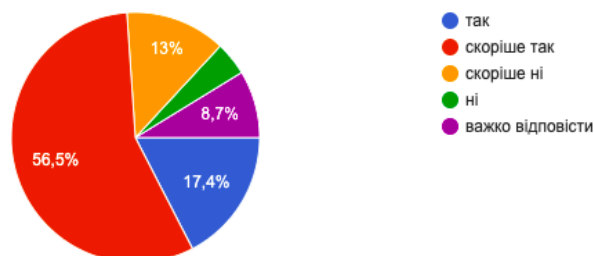


Рис. 3.11. Чи створюються в державному органі належні умови для професійного навчання, %

Також ми досліджували питання вмотивованості державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування до професійного розвитку.

Основними мотивами до проходження професійного навчання 26,1% респондентів назвали бажання вдосконалення власних знань, умінь та навичок, 4,3% – законодавчі вимоги, а 62,1% респондентів виділили усі три перераховані фактори, включаючи бажання ефективніше та якісніше виконувати свою роботу. Це свідчить про високий рівень мотивації службовців до підвищення свого професійного рівня.

Готовність витратити власні кошти на оплату послуг з професійного навчання висловили 8,7% респондентів, а 52,2% – лише в разі відсутності інших альтернатив. Водночас 30,4% респондентів зазначили про неготовність витратити власні кошти на навчання, а 8,7% обрали варіант відповіді «важко відповісти».

Протягом 2021 року власні кошти на професійне навчання витратили 21,7% опитаних.

Учасникам опитування було запропоновано оцінити, наскільки професійне навчання дозволило їм опанувати навички, необхідні для посад держслужби чи місцевого самоврядування. Результати свідчать про те, що існуюча система професійного навчання не дозволяє державним службовцям та посадовцям місцевого самоврядування повною мірою розвинути професійні якості та опанувати навички, необхідні для професійного виконання роботи. Найкраще респонденти оцінили розвиток своїх навичок в сфері самоосвіти (середній бал 4.0) та усного спілкування (3.7). Найгірше, на думку респондентів, їм вдалось розвинути в собі лідерські якості (3.3) та здатність до публічних виступів (3.3).

Чи не найголовнішим питанням було те, наскільки експерти задоволені загальною системою професійного навчання (включаючи підготовку за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіту). За результатами аналізу отриманих відповідей доцільно зауважити, що 13% учасників опитування цілком задоволені, а 52,2% – скоріше задоволені, ніж ні. Абсолютно не задоволені 4,3%, і ще 30,4% респондентів оцінюють систему професійного навчання середньо.

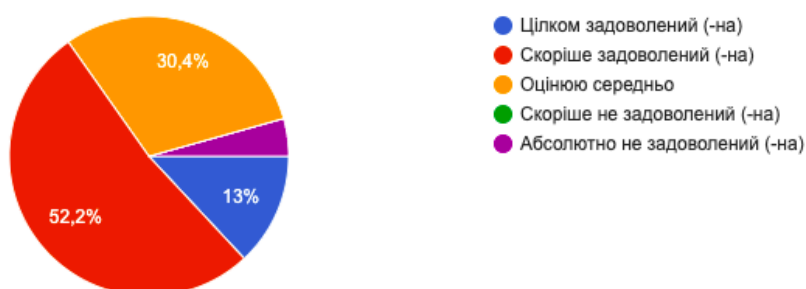


Рис. 3.12. Чи задоволені респонденти системою професійного навчання, %



У цілому результати опитування демонструють достатній рівень задоволеності організацією професійного навчання більшістю респондентів, які вважають, що ефективність їх професійної діяльності поступово покращується. Проте показовим також є число тих, хто вважає, що ще недостатньо розвинули свої професійні якості під час професійного навчання, були не повністю задоволені програмами підвищення кваліфікації, вважають недостатніми умови для професійного навчання на своєму робочому місці. Це свідчить про те, що в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації є проблеми, які потребують нагального вирішення.

### **3.2. Основні шляхи вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в Україні**

Реформа професійного навчання, що триває зараз в Україні, як важлива складова реформи державного управління, має орієнтуватись на потреби публічного службовця у професійній освіті та сприяти впровадженню принципів належного врядування.

Змістовна спрямованість такої освіти полягає в утвердженні і розвитку системи безперервного професійного навчання публічних службовців, за прикладом позитивного досвіду європейських країн. Відповідно, оновлення вітчизняної системи професійного навчання держслужбовців та посадовців органів місцевого самоврядування має базуватися на пріоритетах розвитку людського потенціалу, гуманізації і демократизації ціннісних орієнтацій особистості та знаннях як основного фактора суспільного прогресу. Ці орієнтири повною мірою відповідають потребам становлення засад належного урядування та соціальної сервісної держави в Україні. Ключовим моментом у процесі визначення перспектив розвитку вітчизняної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців є розуміння

того, що професіоналізм виступає системоутворювальною ідеєю розвитку даної системи та інституту публічної служби в цілому.

В той же час можна виокремити низку протиріч, які визначають умови функціонування сучасної системи професійного навчання публічних службовців в Україні. До них можна віднести: законодавче закріплення принципів гуманізму та демократії як засад української освіти, яке супроводжується дегуманізацією освіти; гуманізацію державно-суспільних відносин з одночасною кризою духовних, моральних та етичних цінностей кадрів органів публічного управління; поглиблення гуманізаційного, демократичного контенту у вивченні проблем публічного управління, поглиблення гуманітарних знань, гуманітарної освіти та певне відставання практики організації навчального процесу, зокрема щодо його орієнтації на розвиток особистості, реалізації її потенціалу в процесі навчання.

Результати проведеного нами дослідження дозволили розробити рекомендації щодо вдосконалення розвитку професійних якостей в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадовців місцевого самоврядування.

Потребує вдосконалення чинний порядок формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку, який не враховує специфіку та особливості системи професійного навчання публічних службовців. Це, в свою чергу, стримує розвиток ринку освітніх послуг у сфері післядипломної освіти державних службовців та посадовців місцевого самоврядування, створює нерівні умови для провайдерів освітніх послуг у сфері підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців різних форм власності. Ми вважаємо перспективним збільшення відсотку виконання державного замовлення закладами вищої освіти приватної форми власності, адже це може розширити можливості службовців у виборі навчального закладу.

В Україні фактично відсутнє спеціальне законодавство у сфері освіти дорослих (освіта протягом життя). Важливим кроком є прийняття закону «Про

післядипломну освіту». До актуальних питань законодавчого забезпечення цієї сфери беззаперечно належить узгодження норм Закону України «Про вищу освіту» з нормативними документами щодо професійного навчання публічних службовців стосовно регламентування норм післядипломної освіти, відповідних положень щодо магістерського та бакалаврського рівнів вищої освіти в галузі знань «Публічне управління та адміністрування». Це має створити необхідне підґрунтя для подальшого становлення сучасної вітчизняної системи безперервного професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у взаємозв'язку з національним законодавством про освіту.

На рівні нормативно-правових актів також залишається неврегульованим питання стажування працівників органів місцевого самоврядування і професійного навчання голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, що створює передумови для внесення змін до Положення про систему професійного навчання чи навіть розробку окремого комплексного закону в цій сфері.

Програми підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» мають ресурси у приділенні уваги щодо практичного орієнтування програм і навчальних дисциплін, що викладаються. Важливим є також суттєве розширення діалогу між навчальними закладами, що здійснюють підготовку та органами державної влади і місцевого самоврядування, яка може бути реалізована у форматі публічних обговорень, круглих столів, конференцій.

Діюча система визначення потреб у професійному навчанні публічних службовців та планування відповідних ресурсів для фінансування виконання державного замовлення на підвищення кваліфікації не забезпечує оперативного задоволення поточних проблем у професійному навчанні, випереджального характеру підвищення кваліфікації. Головна причина полягає в тому, що Методика визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні була затверджена лише наприкінці 2019 року, і служби управління персоналом

ще не виробили ефективні методи для аналізу навчальних потреб своїх працівників.

Забезпечення ефективності публічного управління в Україні вимагає побудови такої системи професійного навчання кадрів, яка зможе задовільнити попит на формування знань, умінь та навичок здійснення управлінської діяльності в умовах розвитку державно-суспільної системи забезпечення загальнодержавних, місцевих інтересів та надання публічних послуг. Все це визначає контекст та орієнтири оновлення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Результати нашого дослідження показали, що великий відсоток держслужбовців та посадовців місцевого самоврядування не використовують можливості Порталу управління знаннями для підвищення своїх професійних якостей. У зв'язку з чим перспективною видається розробка просвітницьких відео-матеріалів, які б відкривали службовцям переваги використання Порталу в процесі навчання, зокрема, щодо електронної взаємодії учасників з метою обміну практиками та досвідом.

Зміст деяких програм підвищення кваліфікації варто зробити більш практично орієнтованими, що дасть можливість отримати знання, які можна використати у практичній діяльності. Центри підвищення кваліфікації мають впроваджувати в своїй діяльності більше практико-орієнтованого навчання (тренінги, ділові ігри, кейс-стаді, Оксфордські дебати, «world cafe» тощо).

Новизна та актуальність інформації часом не відповідає очікуванням публічних службовців. Відповідно, центри підвищення кваліфікації мають краще вивчати потреби учасників навчального процесу, забезпечувати мультидисциплінарність знань, використовувати в своїй роботі інноваційні технології, покращувати якість онлайн-навчання. Ми вважаємо корисною практику проведення попереднього опитування щодо очікувань учасників навчання перед розробкою відповідних програм, з метою їх трансформації та вдосконалення.

В сучасних умовах все більша роль відводиться самоосвіті як одному з основних шляхів досягнення розвитку професійного потенціалу кадрів. Важливим завданням щодо цього є забезпечення правового регулювання питань здійснення основних засобів оцінки самоосвіти в системі професійного навчання кадрів публічної служби.

Стажування як вид професійного навчання є недостатньо поширеним серед публічних службовців, а особливо – стажування в інших містах чи закордоном. Головна причина полягає у відсутності партнерства органів державної влади та місцевого самоврядування з колегами з інших міст, областей, а також з міжнародними організаціями, оскільки направлення на стажування можливе лише за наявності договорів про співпрацю. Вагомими перепонами для проходження стажування також є відсутність фінансування в органах влади даного виду професійного навчання та карантинні обмеження у зв'язку з епідемією COVID-19.

Важливим аспектом вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації є закріплення принципів професійного навчання публічних службовців, з виділенням безперервності як ключової його характеристики. Такий підхід відповідає міжнародній практиці розгляду змісту та суті професійного навчання публічних службовців і сприяє наближенню вітчизняного законодавства до стандартів ЄС. У зв'язку з цим необхідно підкреслити, що забезпечення інтеграції вітчизняного законодавства до європейського законодавчого поля, міжнародних стандартів має базуватися на тріаді пріоритетів – розвиток освіти, розвиток людських ресурсів, професійне навчання.

У зв'язку з цим набуває актуальності потреба в розвитку відповідних механізмів мотивування публічних службовців до підвищення рівня професійної компетентності, професійного розвитку та безперервної освіти. Йдеться, передусім, про надання державним службовцям та посадовцям місцевого самоврядування часу (день чи декілька днів на квартал) для неформального

здобуття кредитів ЄКТС, належної організації особистого навчання шляхом самоосвіти, набуття нових та вдосконалення раніше набутих компетентностей.

Таким чином, серед основних шляхів вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в Україні ми можемо виділити наступні:

- оновлення нормативно-правової бази, зокрема, внесення змін до Закону України «Про державну службу», Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» в частині професійного навчання; розробка та впровадження спеціального законодавства у сфері освіти дорослих;

- вдосконалення порядку формування та розміщення державного замовлення на підготовку публічних службовців;

- розвиток ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання публічних службовців на засадах прозорості та добросовісної конкуренції, створення системи моніторингу та оцінки якості освітніх послуг;

- залучення до викладацької діяльності висококваліфікованих фахівців – практиків публічного управління та науковців;

- розширення мережі спеціалізованих навчальних закладів, які покликані готувати керівні кадри для публічної служби;

- приведення навчальних програм напряму «Публічне управління та адміністрування» у відповідність до Стандарту вищої освіти;

- активізація вивчення публічними службовцями іноземних мов, зокрема на матеріалах теорії та практики публічного управління різних країн;

- створення належних умов для забезпечення професійного розвитку державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування на їх робочих місцях;

- оптимізація системи визначення потреб публічних службовців у професійному навчанні;

- забезпечення збалансованості між теоретичними знаннями та набуттям практичних навичок;

- популяризація Порталу управління знаннями з метою розширення доступу публічних службовців до професійного навчання;
- гарантованість фінансування професійного навчання, в тому числі стажувань та самоосвіти;
- поширення практики всеукраїнських та закордонних стажувань публічних службовців, а також представників інших країн в Україні;
- розробка та впровадження механізму співпраці органів державної влади та місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, установ, закладів різних форм власності, що надають освітні послуги;
- формування механізмів підвищення мотивації службовців до підвищення рівня своєї професійної компетентності.

Врахування переліченого сприятиме посиленню здатності системи професійного навчання забезпечувати належний рівень професіоналізму кадрів, що реалізують завдання й виконують функції органів публічної влади. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців має базуватися на знаннях, розвитку і реалізації людського потенціалу, гуманізації і демократизації цінностей особистості та суспільства у цілому.

З огляду на викладене, ми вважаємо, що вдосконалення системи професійного навчання допоможе забезпечити розвиток професійних якостей публічних службовців, які відповідатимуть європейським стандартам належного врядування, серед яких: прозорість, відповідальність, орієнтація на консенсус, справедливість, ефективність та результативність, стратегічне бачення тощо.

Таким чином, в даному розділі ми розглянули особливості розвитку професійних якостей публічних службовців на прикладі департаменту правового забезпечення Запорізької міської ради, провели соціологічне дослідження щодо задоволеності рівнем організації професійного навчання в 2021 році, і на основі його результатів виробили практичні рекомендації щодо вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.



## ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день в українському суспільстві зростає запит на професійних, добросовісних та етичних публічних службовців. Це, в свою чергу, актуалізує необхідність формування відповідної державної політики щодо професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, вдосконалення існуючої системи професійного навчання.

У магістерській роботі вдалося досягти поставленої мети, яка полягає всебічному аналізі розвитку професійних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, визначенні тенденцій та пріоритетів її вдосконалення на основі зарубіжного досвіду та в умовах реформування державного управління в Україні. Результати дослідження дають змогу зробити наступні висновки.

Проблема розвитку професійних якостей публічних службовців в Україні знаходить широке наукове обґрунтування в дослідженнях багатьох вітчизняних науковців. В їх роботах висвітлюються окремі аспекти професійного навчання, підвищення кваліфікації, проте часто не враховуються нові проблеми, які виникли внаслідок оновлення нормативно-правової бази та у зв'язку з європейським курсом розвитку України. В останні роки в науковій базі також з'являються праці, присвячені зарубіжним практикам підготовки публічних службовців, які становлять значний інтерес в контексті реформування державного управління.

Розкриваючи головні поняття дослідження, особливу увагу ми приділили визначенню «професійні якості», «державний службовець», «посадова особа місцевого самоврядування», «система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації». Аналіз наукових підходів до визначення сутності розвитку професійних якостей дозволяє нам зауважити, що, більшість дослідників розглядають професійні якості публічних службовців через призму вимог до професійної компетенції.



Уточнення змісту головних понять дослідження, допомогло нам максимально точно визначити «розвиток професійних якостей державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації».

Досліджуючи питання професійного розвитку публічних службовців в Україні ми керувалися принципами: історизму, об'єктивності, термінологічним принципом, всебічності, системності, багатофакторності. В ході дослідження нами були використані такі методи, як: аналіз, синтез, логічний метод, методи індукції та дедукції, правовий метод, аналогія, порівняння, екстраполяція, абстрагування та узагальнення.

Аналіз положень національного законодавства щодо професійного навчання держслужбовців та посадовців місцевого самоврядування дозволяє нам побачити, що регулювання відносин у цій сфері глибоко змінюється. Така ситуація є результатом значних змін у поглядах та підходах до завдань і функцій публічних службовців в контексті поглиблення демократизації, децентралізації та розвитку громадянського суспільства в Україні.

Систематизація нормативно-правових документів дозволила нам актуалізувати необхідність прийняття нових законів в цій галузі, які мають відповідати цілям реформування системи професійного навчання задля ствердження в Україні принципів належного врядування.

Проаналізувавши усі елементи системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців та посадовців місцевого самоврядування в Україні, ми дійшли висновку, що питанню стажування та самоосвіти як напрямків розвитку професійних якостей приділено мало уваги в загальній системі професійного навчання, хоча вони, на нашу думку, мають найбільшу практичну спрямованість.

Дослідження зарубіжного досвіду організації професійного навчання публічних службовців дає змогу виявити можливості її використання в Україні. Корисною є практика заміщення вакансій на основі професійних якостей, а не стажу службовців, що створює великий позитивний стимул для підвищення

рівня освіти та професійних навичок. Цікавим видається досвід Німеччини щодо залучення до викладання висококваліфікованого та високооплачуваного персоналу – управлінців-практиків та науковців; навчання у формі стажування; створення спеціальних навчальних закладів, які займаються підготовкою керівних кадрів. Досвід Франції може бути використаний з метою розробки системи навчальних програм для підготовки до внутрішнього конкурсу (складання іспиту) на посади вищої категорії. Практики інших країн також становлять значний інтерес.

Аналіз розвитку професійних якостей публічних службовців в Україні на прикладі департаменту правового забезпечення Запорізької міської ради, дає змогу говорити про функціонування в органах державної влади та місцевого лише уніфікованих форм професійного навчання, передбачених законодавчими вимогами. Найпоширенішими з них, відповідно до результатів дослідження, виявились програми підвищення кваліфікації та самоосвіта.

Узагальнення матеріалів дослідження задоволеності рівнем організації професійного навчання дозволило нам визначити наступні проблеми, що потребують вирішення: неузгоджене законодавство; недосконалий порядок формування та розміщення державного замовлення на підготовку публічних службовців; нерозвинений ринок освітніх послуг у сфері професійного навчання публічних службовців; відсутність належних умов для професійного розвитку на робочих місцях; неефективна система визначення потреб у професійному навчанні; відсутність балансу між теоретичними знаннями та набуттям практичних навичок. Ми сформувавши пропозиції для їх комплексного вирішення.

Отже, результати праксеологічного аналізу дають змогу підтвердити гіпотезу усього дослідження, що вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації сприятиме розвитку професійних якостей держслужбовців та посадовців місцевого самоврядування, необхідних для впровадження в Україні європейських стандартів належного врядування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2018_2_14) (дата звернення 26.06.2021).
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. Важинський С. Е., Щербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень: навч. посіб. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 260 с.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ. Ірпінь: Перун, 2007. 1736 с.
7. 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 15.10.2021).
8. 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 26.06.2021).
9. Гончарук Н., Серьогін С. Формування якостей керівника у державному управлінні. *Вісник НАДУ*. 2003. № 3. С. 137-147.

10. 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.
11. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красноносова; за ред В. М. Гриньової. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.
12. Демедишина Н. І. Розвиток комунікативної компетентності державних службовців засобами модульної технології навчання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2009. 20с.
13. 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.
14. Державне управління та державна служба: Словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. Київ: КНЕУ, 2005. 408 с.
15. 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-п> (дата звернення 03.07.2021).
16. 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-р> (дата звернення 05.08.2021).
17. 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 05.08.2021).
18. Дзвінчук Д. І. Освіта в історико-філософському вимірі: тенденції розвитку та управління: монографія. Київ : Нічлава, 2006. 378 с.

19. Енциклопедія державного управління: у 8 томах / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; Ю. В. Ковбасюк та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т6. 524 с.
20. Заїка О.В. Підготовка кадрів державної служби : зарубіжний досвід. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2006. №4. С. 70-75.
21. 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 15.09.2021).
22. 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 15.09.2021).
23. 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 15.09.2021).
24. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2010. 330 с.
25. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
26. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_52) (дата звернення 27.06.2021).

27. Козієвська О. І. Особливості формування культури мовлення у професійній діяльності державних службовців : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ, 2003. 20 с.
28. Кушнірова Г. П. Формування професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2011. 20 с.
29. Мегедин І. В., Ковалик В. В. Особливості правового статусу державного службовця. 2013. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nivif\\_2013\\_7\\_24.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nivif_2013_7_24.pdf) (дата звернення 10.08.2021).
30. 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.
31. Михайлишин Л.Р. Андрагогічні основи професійного розвитку державних службовців. *Демократичне врядування*. 2013. Вип. 11. URL: [http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik11/fail/Myhajlyshyn.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik11/fail/Myhajlyshyn.pdf) (дата звернення 12.06.2021).
32. Нестеренко Л. Психологічні особливості здійснення професійної комунікації державними службовцями. *Вісник НАДУ*. 2005. № 2. С. 438-444.
33. Окіс О. Я. Проблеми професійного розвитку державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Харків : Магістр, 2009. №1(35). С. 195-204.
34. Олійник І. Л. Професійний розвиток державних службовців / Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского Серия «Юридические науки». Том 26 (65). 2013. № 2-1 (Ч. 2). С. 69-77.
35. Олуйко В.М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: монографія. Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. 326 с.
36. 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.

37. Основи методології та організації наукових досліджень: Навч. посіб. для студентів, курсантів, аспірантів і ад'юнтів / за ред. А. Є. Конверського. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
38. 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.
39. Пашко Л. Модернізація Національної школи управління Франції як неминучий процес осучаснення державних інституцій. Вісник НАДУ. 2004. №3. С. 62-67.
40. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 №1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення 11.09.2021).
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 26.07.2021).
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 21.09.2021).
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-p> (дата звернення 21.09.2021).
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-p> (дата звернення 21.09.2021).
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 21.09.2021).

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 23.09.2021).

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 18.09.2021).

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 22.09.2021).

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 14.06.2021).

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 21.09.2021).



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 22.09.2021).

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 22.09.2021).

53. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> дата звернення 22.09.2021).

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 14.06.2021).

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 14.06.2021).

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 18.06.2021).

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 23.09.2021).

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 22.09.2021).

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 22.09.2021).

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. 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.

63. Рачинський А. П. Статус державного службовця в Україні : теоретико-правовий аспект : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управління : спец. 25.00.03. Київ, 2000. 22 с.

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. Романчук І., Карнаух І. Особистісна складова професійної компетентності керівника у сфері державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2010. Вип. 1 (4). 320 с.

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. (14 травня 2009 р., м. Дніпропетровськ) / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2016_3_13) (дата звернення 26.07.2021).

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 26.07.2021).

70. Слюсаренко О. М. Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основи його кар'єрного розвитку. *Вісник НАДУ*. 2006. №2. С.123-132.

71. 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.

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 22.09.2021).

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. 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.

75. 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.

76. Хаджирадєва 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.

77. Чмига В. О. Система підготовки державних службовців у Франції : автореф. дис... канд. наук з державного управління: 25.00.05. Київ, 2002. 20 с.

78. 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.

79. 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.

80. 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.

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

82. 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.

## ДОДАТКИ

## Додаток А.

Перелік компетентностей випускника другого (магістерського) рівня вищої освіти ступеня «магістр» галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування

<b>Інтегральна компетентність</b>	Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування та/або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.
<b>Загальні компетентності</b>	<p>ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.</p> <p>ЗК02. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо.</p> <p>ЗК03. Здатність розробляти та управляти проєктами.</p> <p>ЗК04. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні.</p> <p>ЗК05. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології.</p> <p>ЗК06. Здатність до професійного спілкування іноземною мовою.</p> <p>ЗК07. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).</p>
<b>Спеціальні (фахові, предметні) компетентності</b>	<p>СК01. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти. СК02. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери.</p> <p>СК03. Здатність організовувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, зокрема розробляти заходи щодо впровадження електронного урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування.</p> <p>СК04. Здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.</p> <p>СК05. Здатність представляти органи публічного управління у відносинах з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами і організаціями незалежно від форм власності, громадянами та налагоджувати ефективні комунікації з ними.</p> <p>СК06. Здатність здійснювати професійну діяльність з урахуванням потреб забезпечення національної безпеки України.</p> <p>СК07. Здатність самостійно готувати проєкти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування. СК08. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.</p> <p>СК09. Здатність здійснювати наукову та дослідницьку діяльність у сфері публічного управління та адміністрування.</p> <p>СК10. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.</p>

**ПРОГРАМА СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**  
**«Опитування публічних службовців щодо задоволеності рівнем**  
**організації професійного навчання»**

*Дослідницька проблема.* На сьогоднішній день в Україні без підвищення результативності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування неможливо побудувати сучасну сервісну державу, вийти на новий рівень якості життя громадян та забезпечити зростання довіри та авторитету держави. Одним з пріоритетів реформи державної служби, яка розпочалась в 2016 році, є оновлення системи професійного навчання публічних службовців. Ми спробували з'ясувати, наскільки знання, закладені в традиційні навчальні програми, програми підвищення кваліфікації, відповідають реальним потребам учасників навчального процесу та дозволяють розвинути професійні якості, необхідні для посад державної служби та місцевого самоврядування.

*Об'єкт дослідження* – система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.

*Предмет дослідження* – якість та актуальність ключових компонентів системи професійного навчання публічних службовців в Україні станом на 2021 рік.

*Мета* – дослідити задоволеність державних службовців та посадовців місцевого самоврядування рівнем організації їх професійного навчання в 2021 році, зокрема освітніми послугами, що надаються в системі професійного навчання, а також форм і методів підвищення кваліфікації, яким вони надають перевагу.

*Головне завдання дослідження* – конкретизувати чинники, що спричиняють проблеми у сфері професійного навчання публічних службовців, з'ясувати ступень їх важливості з точки зору експертів для подальшого вироблення практичних рекомендацій з оптимізації вдосконалення системи

підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні.

**Методологія дослідження.** Дослідження проводилось у формі формалізованого опитування експертів, до якого відноситься звичайне анкетування з питаннями, сформульованими як у відкритій, так і в закритій формі, і яке спрямоване на з'ясування оцінок тих або інших аспектів готового рішення.

**Строк та умови проведення опитування:** 15-22 листопада 2021 року, онлайн платформа Google Forms.

**Репрезентативність результатів дослідження:** підтверджується складом респондентів за категоріями посад та їх належністю до органів державної або місцевої влади відповідно до рівня в управлінській вертикалі.

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### АНКЕТА СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ «Опитування публічних службовців щодо задоволеності рівнем організації професійного навчання»

Шановний респонденте!

Метою цього опитування є вивчення задоволеності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування рівнем організації професійного навчання. Ваші відповіді допоможуть сформулювати рекомендації для вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.

Зазначимо, що воно є абсолютно анонімним і його результати будуть використовуватись лише в узагальненому вигляді. Відповідаючи на кожне питання, обирайте один варіант відповіді (якщо в формулюванні питання не вказано інше).

1. Яку посаду Ви займаєте?

- державний службовець категорії Б
- державний службовець категорії В
- посадова особа місцевого самоврядування

2. В якому органі влади Ви працюєте?

- центральний орган виконавчої влади
- територіальний орган центральних органів виконавчої влади
- місцевий орган влади
- державна або національна служби
- інший орган влади

3. Який стаж вашої роботи в органах державної влади чи місцевого самоврядування?

- менше року
- від 1 до 2 років
- від 3 до 5 років
- від 6 до 10 років
- понад 10 років

4. Які види професійного навчання Ви проходили протягом 2021 року? (оберіть один або декілька варіантів зі списку)



- підготовка за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування"
- підвищення кваліфікації
- стажування
- самоосвіта

### **Навчання за магістерськими програмами<sup>1</sup>**

5. Як Ви вважаєте, чи допомагає наявність диплома магістра за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" просуватись кар'єрними сходами?

- так
- скоріше так
- скоріше ні
- ні
- важко відповісти

6. Чи зрозумілими були для вас форми контрольних заходів та оцінювання результатів навчання?

- так
- скоріше так
- скоріше ні
- ні
- важко відповісти

7. Оцініть якість вашого навчання за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" за наступними критеріями (де 1 - дуже погано, 5 - дуже добре)

1) Відповідність програми навчання вашим професійним потребам	
2) Компетентність викладачів у темі, яку вони викладають	
3) Доступність викладення матеріалу	
4) Об'єктивність оцінювання знань	
5) Якість поза-аудиторних занять (Zoom, Moodle)	
6) Відповідність теми дипломної роботи вашим професійним інтересам	

<sup>1</sup> Заповнювати у разі проходження навчання в 2021 році

8. Якою мірою Ви погоджуєтесь, що у процесі навчання за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" слід вдосконалити наступні речі? (позначте ті, з якими погоджуєтесь, але не більше 3-х)

- формування програм навчання з урахуванням потреб органів влади та самих посадовців
- більше викладачів з досвідом роботи в органах державної влади чи місцевого самоврядування
- більше часу на профільні предмети
- наявність годин, відведених для вивчення іноземних мов
- більше практичних завдань, пов'язаних з роботою
- співпраця навчальних закладів з органами державної влади та місцевого самоврядування

### **Підвищення кваліфікації<sup>2</sup>**

9. Чи зареєстровані Ви на Веб-порталі управління знаннями?

- так
- ні

10. За якими програмами підвищення кваліфікації Ви проходили навчання в 2021 році? (оберіть один або декілька варіантів зі списку)

- Загальні професійні програми
- Загальні короткострокові програми
- Спеціальні професійні програми
- Спеціальні короткострокові програми

11. Які теми програм підвищення кваліфікації Ви обрали?

---

---

---

---

---

---

<sup>2</sup> Заповнювати у разі проходження підвищення кваліфікації в 2021 році

12. Наскільки виправдалися ваші очікування від програм підвищення кваліфікації? (де 1 - зовсім не виправдалися, 5 - повністю виправдалися) \_\_\_\_\_

13. Чи задоволені Ви змістом програм підвищення кваліфікації, які проходили? (де 1 - абсолютно не задоволений (-на), 5 - повністю задоволений (-на) \_\_\_\_\_

14. Як Ви оцінюєте складність навчальних матеріалів, які відповідно до програми підвищення кваліфікації мають обов'язково опрацьовуватись? (де 1 - дуже просто, 5 - занадто складно) \_\_\_\_\_

15. Оцініть відповідність програм підвищення кваліфікації заданим критеріям (де 1 - зовсім не відповідає, 5 - повністю відповідає)

1) Зрозумілість інформації	
2) Доречність/ актуальність інформації	
3) Корисність і можливість застосування знань та навичок на практиці	
4) Новизна інформації	
5) Якість запропонованих матеріалів та завдань	
6) Стиль ведення занять	

16. Чи вважаєте Ви знання, уміння та/або навички, які були здобуті під час підвищення кваліфікації, практично орієнтованими та такими, що можуть бути застосовані вами у повсякденній професійній діяльності?

- так
- скоріше так
- скоріше ні
- ні
- важко відповісти

### Стажування

17. Які види стажування Ви проходили в 2021 році?

- стажування на іншій посаді в моєму органі влади
- стажування в іншому органі влади в межах мого міста
- стажування в іншому місті України
- стажування закордоном
- не проходив (-ла)

18. Чи хотіли б Ви мати можливість хоча б один раз на три роки проходити стажування в інших містах України та закордоном?

- так
- ні

19. Якими ресурсами для самоосвіти Ви користувались в 2021 році? ( оберіть один або декілька варіантів зі списку)

- Платформа відкритих онлайн-курсів Prometheus
- Дія. Цифрова освіта
- Участь у фахових семінарах, проходження майстер-класів
- Участь у круглих столах, наукових конференціях
- Науково-практична фахова література
- Інтернет-видання, професійні сайти, сторінки у соціальних мережах
- інше \_\_\_\_\_

20. Який з цих ресурсів виявився найкориснішим для Вас?

---

---

21. Чи вистачає Вам часу для того, щоб займатись самоосвітою?

- так
- так, але хотілося б більше
- ні

### **Підсумковий блок питань**

22. Чим Ви керуєтесь, обираючи суб'єкта надання освітніх послуг? ( оберіть один або декілька варіантів зі списку, але не більше 3-х)

- територіальним розташуванням
- наявністю державного замовлення
- рекомендаціями колег
- рекомендаціями служби управління персоналом (відділу кадрів)
- авторитетом та популярністю суб'єкта надання освітніх послуг
- не замислювався (-лась) над вибором

23. Від кого, на вашу думку, має надходити ініціатива щодо професійного навчання?

- від керівника установи
- від служби управління персоналом (відділу кадрів)
- від самого працівника
- від усіх вищевказаних
- важко відповісти

24. Чи створюються в вашому органі необхідні умови для якісного професійного навчання?

- так
- скоріше так
- скоріше ні
- ні
- важко відповісти

25. Чим Ви мотивуєтесь для проходження професійного навчання?

- виключно законодавчими вимогами
- бажанням вдосконалити власні знання, вміння та навички
- бажанням ефективніше та якісніше виконувати свою роботу
- все вищеперераховане
- важко відповісти

26. Чи готові Ви витратити власні кошти на професійне навчання?

- так
- так, якщо не буде інших альтернатив
- ні
- важко відповісти

27. Чи доводилось Вам витратити власні кошти на професійне навчання протягом 2021 року?

- так
- ні

28. Оцініть, наскільки професійне навчання дозволило вам опанувати основні навички, необхідні для посад держслужби чи місцевого самоврядування (де 1 - не дозволило зовсім, 5 - дуже допомогло опанувати)

1) Лідерство	
2) Командна робота	
3) Стратегічне мислення	
4) Самоосвіта	
5) Стресостійкість	
6) Ініціативність в управлінні змінами	
7) Усне спілкування	
8) Публічні виступи, ведення переговорів	

29. Наскільки Ви задоволені системою професійного навчання державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в Україні?

- Цілком задоволений (-на)
- Скоріше задоволений (-на)
- Оцінюю середньо
- Скоріше не задоволений (-на)
- Абсолютно не задоволений (-на)

**Дякуємо за участь!**

## РЕЗУЛЬТАТИ СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

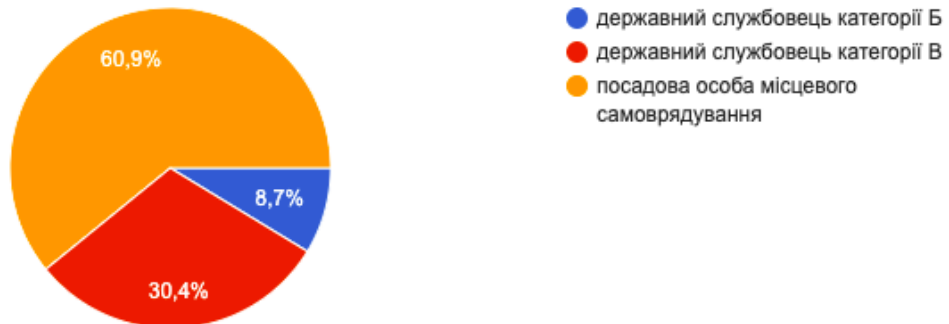


Рис.1. Розподіл респондентів за категоріями посад, %



Рис.2. Розподіл респондентів за місцем роботи, %

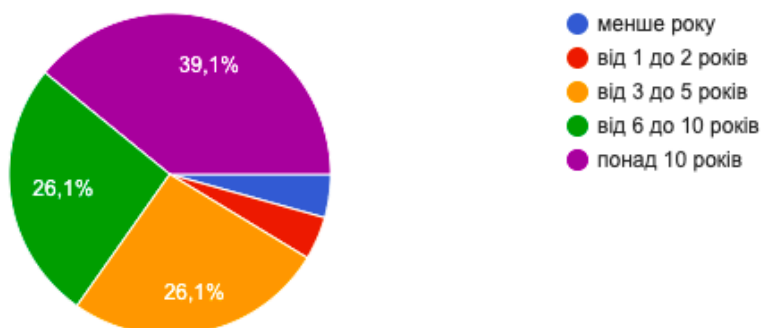


Рис.3. Розподіл респондентів за стажем служби, %

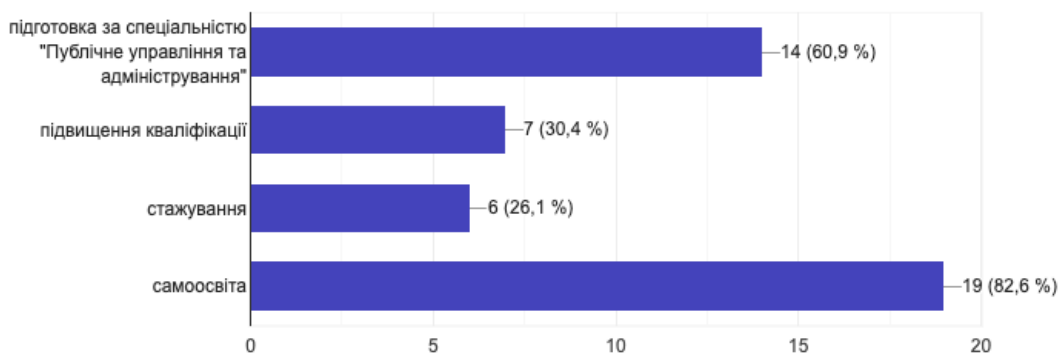


Рис.4. Види професійного навчання, в яких респонденти брали участь, %

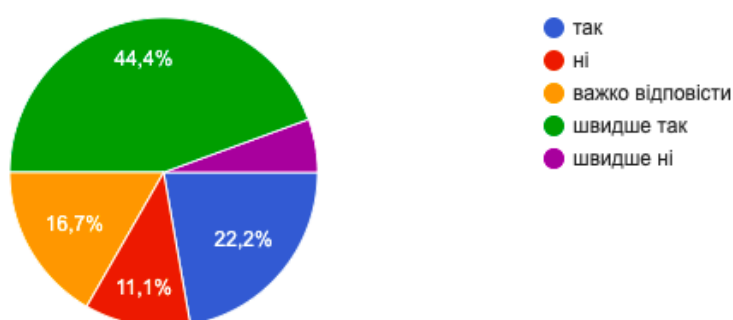


Рис.5. Чи вважають респонденти, що диплом магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» допомагає просуватись кар'єрними сходами, %

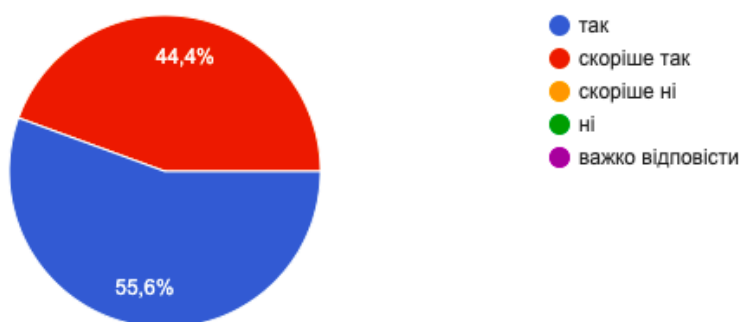
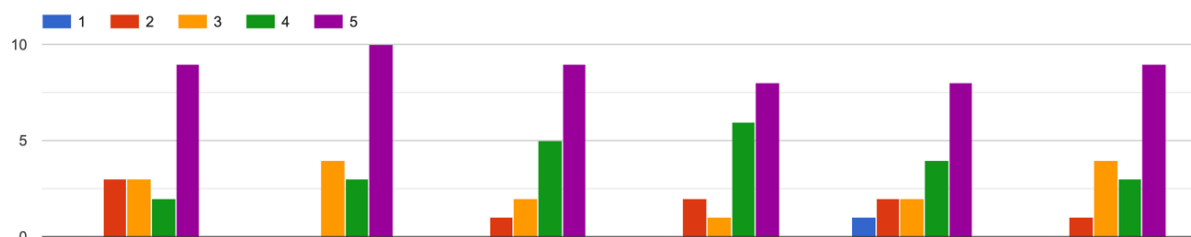


Рис.6. Чи зрозумілими були для респондентів форми контрольних заходів та оцінювання результатів навчання, %



7. Оцініть якість вашого навчання за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" за наступними критеріями (де 1 - дуже погано, 5 - дуже добре)



\* 1) Відповідність програми навчання вашим професійним потребам; 2) Компетентність викладачів у темі, яку вони викладають; 3) Доступність викладення матеріалу; 4) Об'єктивність оцінювання знань; 5) Якість поза-аудиторних занять (Zoom, Moodle); 6) Відповідність теми дипломної роботи вашим професійним інтересам

Рис.7. Оцінка респондентами якості навчання за критеріями, %

8. Якою мірою Ви погоджуєтесь, що у процесі навчання за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" слід вдосконалити наступні речі? (обрати не більше 3-х)

17 ответов

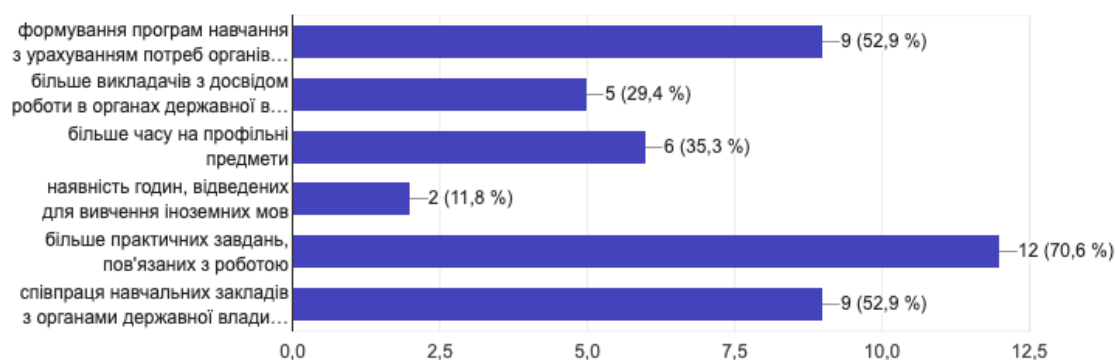


Рис.8. Думка респондентів щодо вдосконалення процесу навчання за спеціальності «Публічне управління та адміністрування», %

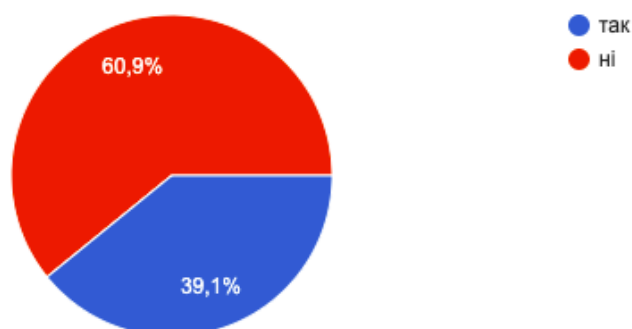


Рис.9. Чи зареєстровані респонденти на Порталі управління знаннями, %

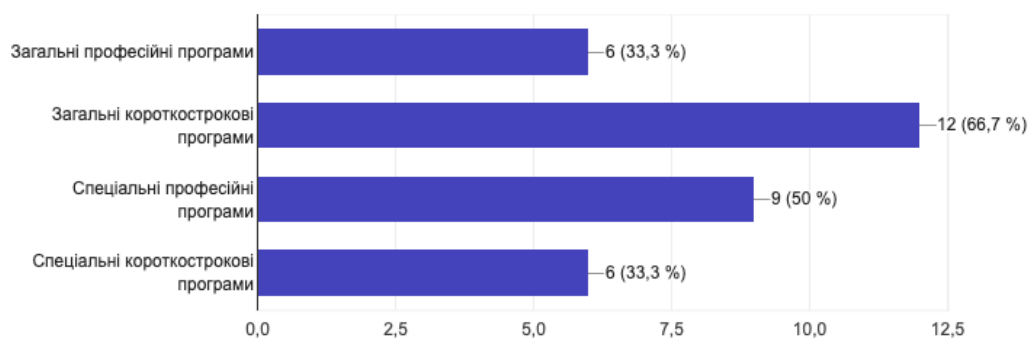


Рис.10. Розподіл респондентів за видами програм підвищення кваліфікації, які вони проходили в 2021 році, %

#### 11. Які теми програм підвищення кваліфікації Ви обрали?

Діловодство

Розвиток персональної ефективності у публічному управлінні

Захист персональних даних

Методологія обробки статистичної інформації

Огляд змін українського законодавства у сфері безпеки харчових продуктів, офіційний контроль операторів ринку

Актуальні питання регіонального економічного розвитку - запровадження нових інвестиційних можливостей

Декларує добросовісно

Цифрова освіта

«Цілі сталого розвитку для державних службовців», «Облік бланків суворої звітності», «Документ як форма письменого публічного мовлення»

Набори відкритих даних

#### 12. Наскільки виправдалися ваші очікування від програм підвищення кваліфікації? (де 1 - зовсім не виправдалися, 5 - повністю виправдалися)

17 ответов

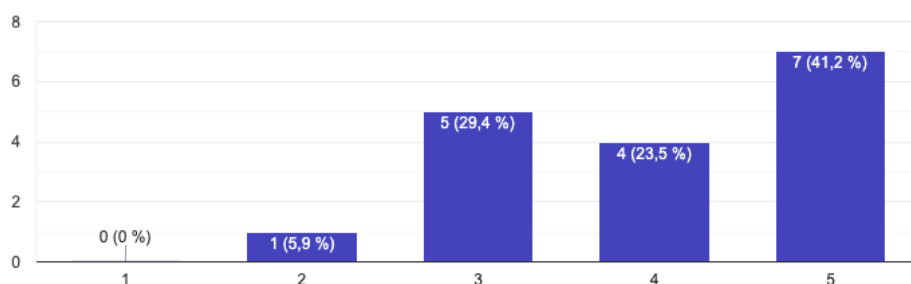


Рис.11. Наскільки виправдалися очікування респондентів від програм підвищення кваліфікації, %

13. Чи задоволені Ви змістом програм підвищення кваліфікації, які проходили? (де 1 - абсолютно не задоволений (-на), 5 - повністю задоволений (-на))

17 ответов

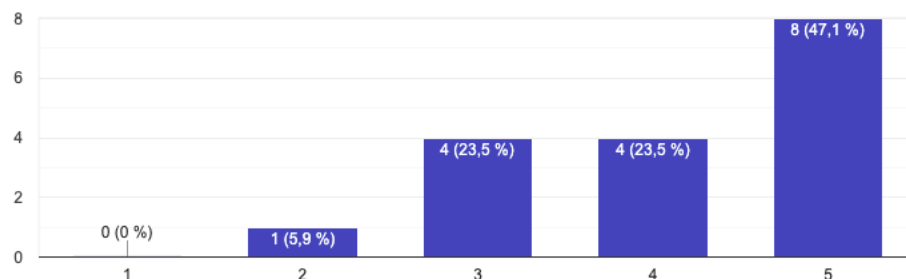


Рис.12. Якою мірою респонденти були задоволені змістом програм підвищення кваліфікації, %

14. Як Ви оцінюєте складність навчальних матеріалів, які відповідно до програми підвищення кваліфікації мають обов'язково опрацьовуватись? (де 1 - дуже просто, 5 - занадто складно)

17 ответов

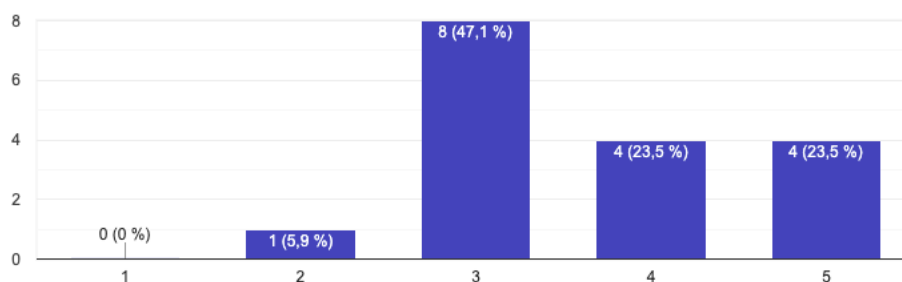
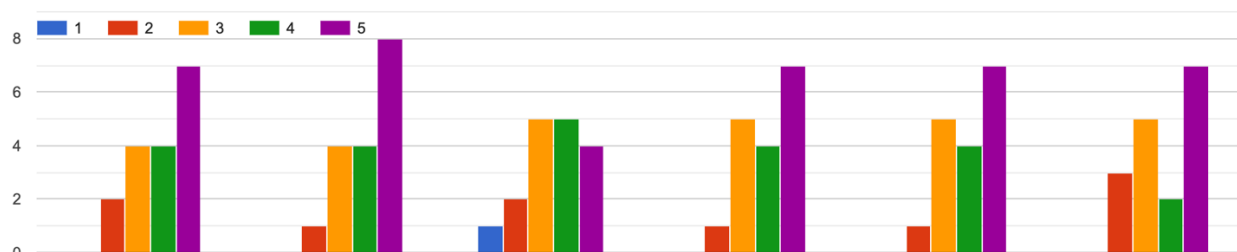


Рис.13. Оцінка респондентами складності навчального матеріалу, %

15. Оцініть відповідність програм підвищення кваліфікації заданим критеріям (де 1 - зовсім не відповідає, 5 - повністю відповідає)



\* 1) Зрозумілість інформації; 2) Доречність/ актуальність інформації; 3) Корисність і можливість застосування знань та навичок на практиці; 4) Новизна інформації; 5) Якість запропонованих матеріалів та завдань; 6) Стиль ведення занять

Рис.14. Оцінка респондентами відповідності програм підвищення кваліфікації заданим критеріям, %

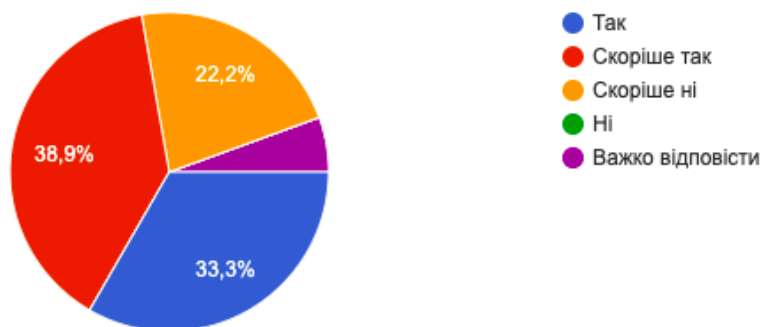


Рис.15. Чи вважають респонденти знання, вміння та навички, здобуті під час підвищення кваліфікації, практично орієнтованими та такими, які можуть бути засновані в практичній діяльності, %



Рис.16. Розподіл респондентів за видами стажувань, які вони проходили протягом 2021 року, %

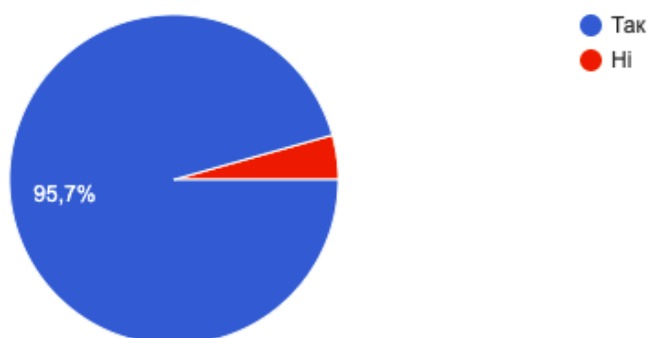


Рис.17. Чи хотіли б респонденти мати можливість хоча б раз на три роки проходити стажування в інших містах України та закордоном, %

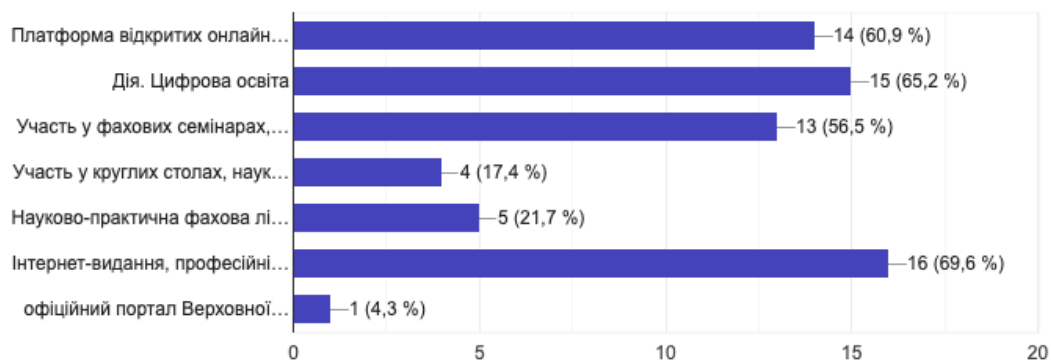


Рис. 18. Розподіл респондентів за видами ресурсів для самоосвіти, які вони використовували в 2021 році, %

20. Який з цих ресурсів виявився найкориснішим для Вас?

Дія

Прометеус

Prometheus

Усі були однаково корисними

Участь у фахових семінарах

Сторінки у соціальних мережах

Дія

Дія. Цифрова освіта

Жодний

Науково- практична фахова література

Майстер-класи

Мережа Інтернет

Професійні сайти

Участь у семінарах та майстер-класах

Участь у круглих столах, наукових конференціях

Цифрова освіта

rada.gov.ua

Фаховий europeanseed.com

Фахова література, Дія, Прометеус

Науково-практична фахова література

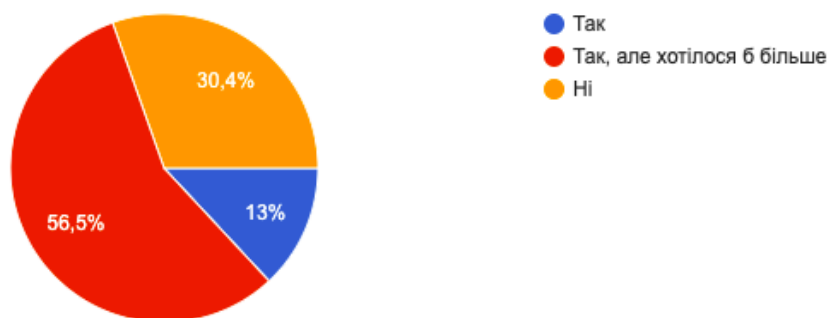


Рис.19. Чи вистачає респондентам часу для самоосвіти, %

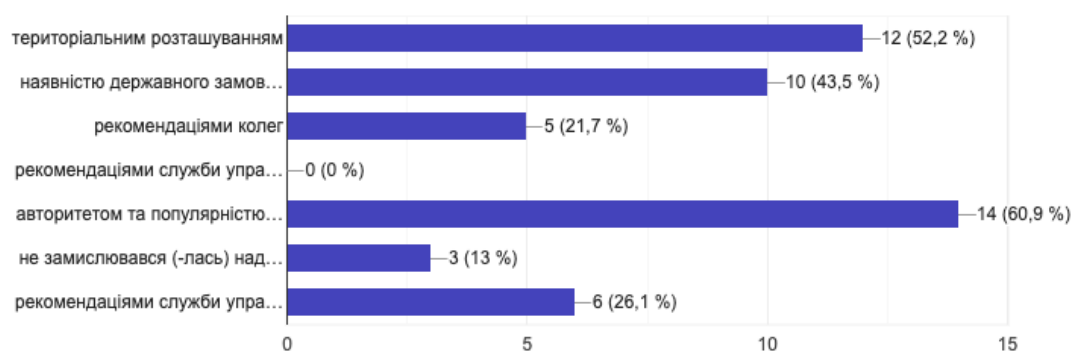


Рис.20. Чим керувалися респонденти при виборі суб'єкта надання освітніх послуг, %

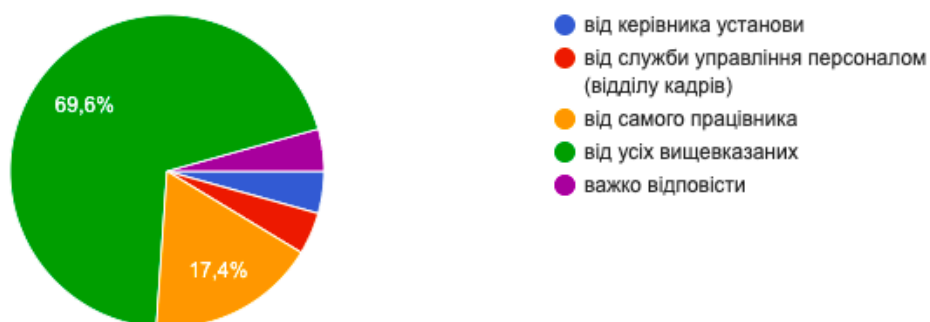


Рис.21. Думка респондентів щодо того, від кого має надходити ініціатива професійного навчання, %

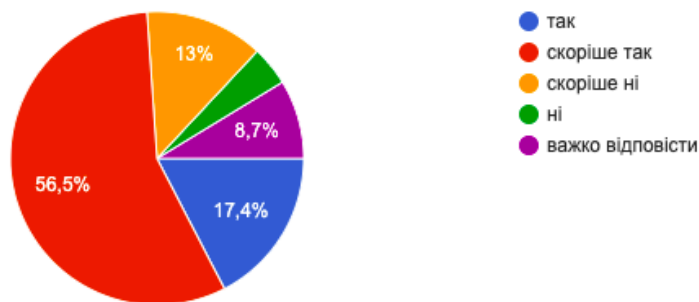


Рис.22. Чи створюються в державному органі належні умови для професійного навчання, %

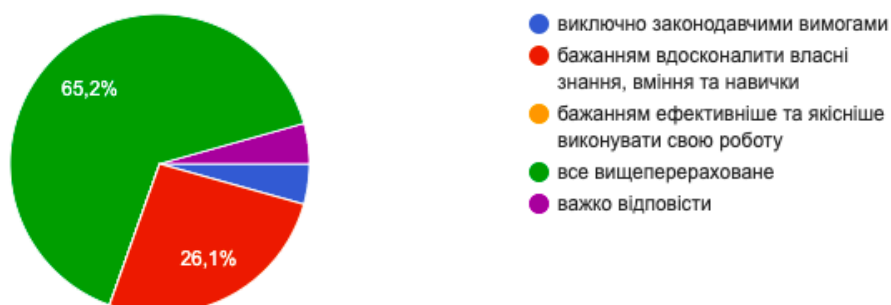


Рис.23. Мотивація респондентів до проходження навчання, %

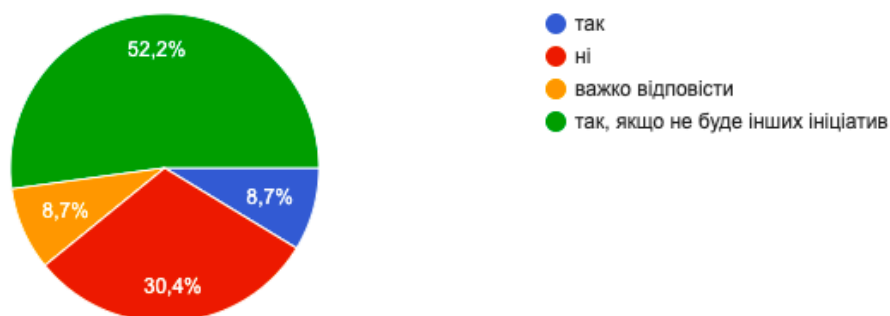


Рис.24 Чи готові респонденти витратити власні кошти на професійне навчання, %

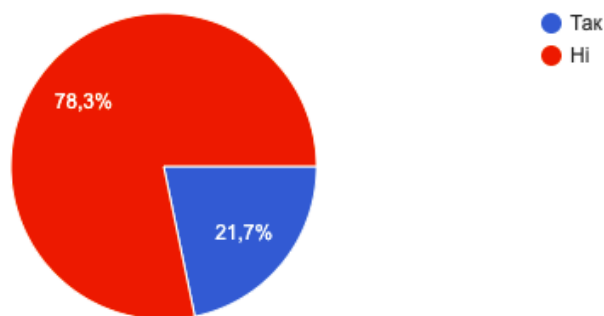


Рис.25. Чи доводилось респондентам витратити власні кошти на професійне навчання протягом 2021 року, %

28. Оцініть, наскільки професійне навчання дозволило вам опанувати основні навички, необхідні для посад держслужби чи місцевого самоврядування (за шкалою від 1 до 5, де 1 - не дозволило зовсім, 5 - дуже допомогло опанувати)

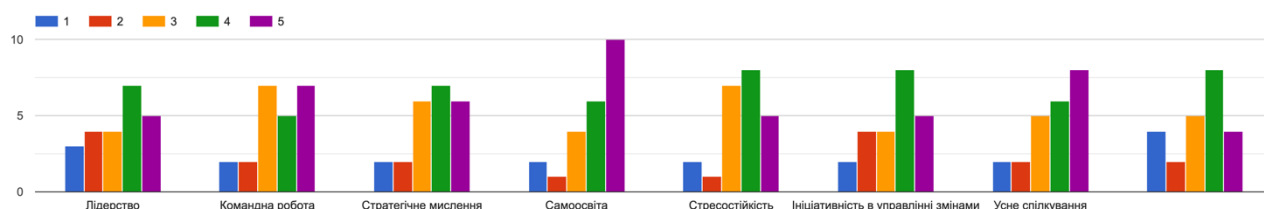


Рис.26. Оцінка респондентами рівня оволодіння професійними якостями, після проходження навчання, %

29. Наскільки Ви задоволені системою професійного навчання державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в Україні?

23 ответа

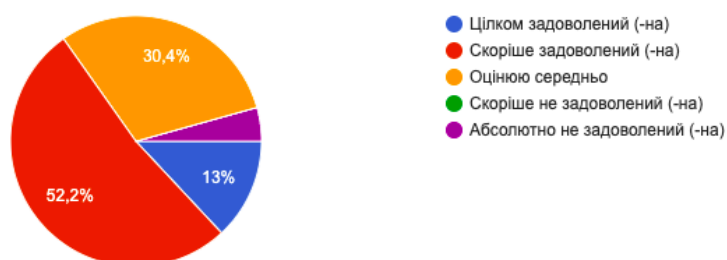


Рис.27. Наскільки респонденти задоволені системою професійного навчання державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в Україні, %