

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління**

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

_____ Ростислав ПАШОВ

« ____ » _____ 20 ____ р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня бакалавра

зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

**на тему: «Професіоналізація публічних службовців в умовах повоєнного
відновлення України»**

Виконала:

студентка IV курсу, групи АМ-91

Прищепа Тетяна Русланівна _____

Керівник:

професор кафедри теорії та практики управління,

д. наук з держ. упр., професор,

Ткачова Наталія Миколаївна _____

Рецензент:

старший викладач кафедри соціології, к. політ. н.,

Якубін Олексій Леонідович _____

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____

Київ – 2023

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри

_____ Ростислав ПАШОВ

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студенту
Прищепі Тетяні Русланівні

1. Тема кваліфікаційної роботи «Професіоналізація публічних службовців в умовах повоєнного відновлення України», керівник роботи Ткачова Наталія Миколаївна, професор кафедри теорії та практики управління, доктор наук з державного управління, професор, затверджені наказом по університету від «15» травня 2023 р. №1769-с
2. Термін подання студентом кваліфікаційної роботи «19» червня 2023 р.
3. Об'єкт дослідження: професіоналізація публічних службовців.
4. Предмет дослідження: особливості удосконалення професіоналізації публічних службовців в умовах повоєнного відновлення України.
5. Завдання дослідження:
 1. розкрити сутність поняття професіоналізації публічних службовців;

2. виявити вплив євроінтеграції на процес професіоналізації публічних службовців, включаючи зміни в правовому полі, нормативно-правові акти та процедури;
 3. дослідити особливості професіоналізації публічних службовців в умовах воєнного стану;
 4. вивчити кращі зарубіжні практики удосконалення професіоналізації публічних службовців;
 5. проаналізувати статистичні дані щодо впливу воєнного стану на професіоналізацію публічних службовців;
 6. розкрити сутність системи цінностей, установок та культури публічної служби під впливом війни;
 7. дослідити шляхи та напрями удосконалення механізмів забезпечення розвитку професіоналізації державних службовців шляхом адаптації зарубіжного досвіду;
 8. визначити можливості поліпшення механізмів, спрямованих на забезпечення розвитку професіоналізації державних службовців в умовах повоєнного відновлення України.
- 6. Кількість рисунків: 3 (Рисунок 2.1., Рисунок 2.2., Рисунок 2.3)**
- 7. Дата видачі завдання «17» квітня 2023 р.**

АНОТАЦІЯ

Прищепна Т. Р. Професіоналізація публічних службовців в умовах повоєнного відновлення України. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент». – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Кафедра теорії та практики управління. Київ, 2023.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню особливостей професіоналізації публічних службовців в умовах повоєнного відновлення України. Досліджено поняття, сутність та критерії оцінки рівня професіоналізації публічних службовців. Розкрито значення професіоналізації у контексті потреб євроінтеграції України, зокрема адаптація європейського досвіду у розвитку професійних навичок публічних службовців. Визначено особливості професіоналізації публічних службовців в Україні під час воєнного стану.

Досліджено міжнародний досвід удосконалення професіоналізації публічних службовців, включаючи найкращі практики інших країн. Здійснено статистичний аналіз стану професіоналізації публічної служби в Україні. Визначено методи формування системи цінностей, установок на публічній службі та культури публічної служби під впливом війни.

Запропоновано шляхи та напрями удосконалення механізмів забезпечення розвитку професіоналізації державних службовців шляхом адаптації зарубіжного досвіду. Визначено пропозиції щодо поліпшення механізмів, спрямованих на забезпечення розвитку професіоналізації державних службовців в умовах повоєнного відновлення України.

Ключові слова: професіоналізація, публічна служба, державна служба, професіоналізм, кадрова політика, адаптація законодавства, Європейський Союз, професіоналізація публічних службовців, війна, повоєнне відновлення.

SUMMARY

Pryshchepa T. R. Professionalization of public servants in the conditions of post-war reconstruction of Ukraine. Qualification work on the rights of the manuscript.

Thesis for the degree of bachelor of 281 Public management and administration, Educational-professional program "Administrative management". National technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky", Department of theory and practice of management. Kiev, 2023.

The qualification work is devoted to the study of the peculiarities of the professionalization of public servants in the conditions of post-war reconstruction of Ukraine. The concept, essence and criteria for assessing the level of professionalization of public servants are investigated. The importance of professionalization in the context of Ukraine's European integration needs, in particular, the adaptation of European experience in the development of professional skills of public servants, is revealed. The peculiarities of professionalization of public servants in Ukraine during martial law are determined.

The international experience of improving the professionalization of public servants, including the best practices of other countries, is studied. A statistical analysis of the state of professionalization of the public service in Ukraine is carried out. The methods of forming the system of values, attitudes in the public service and the culture of the public service under the influence of war are determined.

The ways and directions of improving the mechanisms for ensuring the development of professionalization of civil servants by adapting foreign experience are proposed. Proposals for improving the mechanisms aimed at ensuring the development of professionalization of civil servants in the context of post-war reconstruction of Ukraine are identified.

Keywords: professionalization, public service, civil service, professionalism, personnel policy, adaptation of legislation, European Union, professionalization of public servants, war, post-war recovery.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	11
1.1 Поняття та сутність професіоналізації публічних службовців, критерії оцінки рівня професіоналізму.....	11
1.2 Професіоналізація публічних службовців із урахуванням потреб євроінтеграції України	21
1.3 Особливості професіоналізації публічних службовців в Україні під час воєнного стану.....	27
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ ТА КРАЩИХ ЗАРУБІЖНИХ ПРАКТИК	33
2.1. Аналіз зарубіжного досвіду удосконалення професіоналізації публічних службовців.....	33
2.2. Статистичний аналіз стану професіоналізації публічної служби в Україні під час воєнного стану	39
2.3. Формування системи цінностей, установок на публічній службі, культури публічної служби під впливом військової агресії в Україні.....	43
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ КРАЩИХ ЗАРУБІЖНИХ І ВІТЧИЗНЯНИХ ПРАКТИК ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	51
3.1 Удосконалення механізмів забезпечення розвитку професіоналізації державних службовців шляхом імплементації досвіду ЄС	51
3.2 Пропозиції щодо удосконалення механізмів, спрямованих на забезпечення розвитку професіоналізації державних службовців в умовах повоєнного відновлення України	57
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи. Професійний розвиток фахівців з публічного управління має низку особливостей, зокрема, є динамічним і безперервним процесом, що сприяє розвитку особистості в системі взаємопов'язаних професійно значущих видів діяльності. Ефективність державного управління вимірюється в основному професійною компетентністю публічних управлінців. Низький рівень кваліфікації та професійних навичок працівників тягне за собою прийняття неякісних управлінських рішень, що може негативно вплинути на якість управління в країні, галузі, регіоні, муніципалітеті. У сучасних сценаріях, що швидко змінюються, ефективне державне управління потребує насамперед гнучких, висококваліфікованих професіоналів, у тому числі фахівців з публічного управління. Підвищення професійної компетентності публічних управлінців вимагає додаткової професійної освіти. Якість і ефективність прийняття управлінських рішень залежить від якості додаткової освіти, отриманої працівниками. У зв'язку з цим дослідження професійного розвитку фахівців з публічного управління службовців набувають на сьогодні особливої актуальності.

Після воєнних подій контекст роботи публічних службовців може зазнати змін. Вони можуть стикатися з новими викликами, пов'язаними з відновленням країни, розв'язанням соціальних проблем та соціально-економічним розвитком після конфлікту. Тому вивчення та розробка стратегій, які дозволять публічним службовцям ефективно працювати в новому контексті, має велике значення для подальшого розвитку країни.

Необхідність удосконалення професіоналізації публічних службовців у сучасних умовах вимагає впровадження комплексу заходів, спрямованих на формування нового покоління висококваліфікованих, творчих фахівців та керівників, які володіють актуальними знаннями та здатні забезпечити ефективне

державне управління. Проблема професіоналізації є однією з найважливіших у сфері професійної підготовки публічних службовців. Сучасна політична та економічна ситуація ставить перед державними службовцями високі вимоги до їхньої кваліфікації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана на кафедрі теорії та практики управління факультету соціології і права Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» згідно з ініціативною темою «Трансформації системи публічного управління України в умовах реалізації цілей сталого розвитку» (ДР №0118U100522), в межах якої автором досліджено особливості професіоналізації публічних службовців в умовах повоєнного відновлення України.

Стан наукової розробки проблеми. Професіоналізація як наукове питання є важливою частиною сучасного суспільствознавчого дискурсу. Вимоги до державних службовців, їхні обов'язки та роль у суспільно-політичному житті держав вивчались такими зарубіжними вченими як А. Маслоу, А. Арістовнік, Х. Хекхаузен, Д. Боссарт, Й. Шумпетер, М. Крістеску. Особливості прийняття на державну службу в нашій державі та необхідні компетентності досліджували вітчизняні дослідники такі як: Л. Антонова, А. Рачинський, І. Сурай, М. Пірен, Н. Гончарук, Л. Пашко та інші. Наукові публікації відомих науковців Н. Васильєвої, Л. Варавої, Н. Варакіної, С. Дембіцької, О. Антонюк присвячені розв'язанню організаційно-управлінських проблем, пов'язаних з професіоналізацією та професійним розвитком публічних службовців державної служби.

Мета роботи полягає у визначенні шляхів та напрямів удосконалення професіоналізації фахівців з публічного управління в умовах повоєнного відновлення України.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність поняття професіоналізації публічних службовців;

- проаналізувати вплив євроінтеграції на процес професіоналізації публічних службовців, включаючи зміни в правовому полі, нормативно-правові акти та процедури;
- дослідити особливості професіоналізації публічних службовців в умовах воєнного стану;
- вивчити кращі зарубіжні практики удосконалення професіоналізації публічних службовців;
- проаналізувати статистичні дані щодо впливу воєнного стану на професіоналізацію публічних службовців;
- розкрити сутність системи цінностей, установок та культури публічної служби під впливом війни;
- дослідити шляхи та напрями удосконалення механізмів забезпечення розвитку професіоналізації державних службовців шляхом адаптації зарубіжного досвіду;
- визначити можливості поліпшення механізмів, спрямованих на забезпечення розвитку професіоналізації державних службовців в умовах повоєнного відновлення України.

Об’єкт дослідження: професіоналізація публічних службовців.

Предмет дослідження: особливості удосконалення професіоналізації публічних службовців в умовах повоєнного відновлення України.

Методи дослідження. Під час виконання роботи було застосовано декілька методів. Зокрема, метод аналізу був використаний для розбиття матеріалу на окремі частини, щоб кожна тема могла бути ретельно вивчена. Метод синтезу дозволив об’єднати ці окремі частини, які вже були вивчені, і створити новий матеріал з новими характеристиками. Крім того, було використано емпіричний метод, який дозволив проаналізувати конкретні практики та факти, а також метод якісного порівняння, що допоміг проаналізувати міжнародні практики і зробити висновок.

Новизна одержаних результатів. Під час підготовки даної кваліфікаційної роботи було сформовано нові підходи до планування та підтримки професіоналізації публічних службовців з урахуванням специфічних вимог та викликів, які виникають у період відновлення після воєнного конфлікту.

Практичне значення одержаних результатів. Результати досліджень можуть бути використані для розробки програм підготовки та навчання публічних службовців, зокрема з урахуванням особливостей відновлення країни після війни. Рекомендації щодо вдосконалення системи професійного розвитку можуть сприяти підвищенню ефективності та компетентності публічних службовців. Експерти з питань професіоналізації державних службовців можуть скористатися всіма матеріалами, висновками, рекомендаціями та результатами даної кваліфікаційної роботи відповідно до чинного законодавства та з урахуванням суспільних очікувань. Отримані досягнення цієї кваліфікаційної роботи можуть бути використані при формуванні стратегій кадрової політики та плануванні розвитку кадрів в органах публічного управління в умовах відновлення країни. Більш того, матеріали цієї роботи можуть бути використані для навчання студентів у вищих навчальних закладах, для більш конкретного розуміння проблеми професіоналізації публічних службовців у контексті повоєнного відновлення України.

Загальний обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, по 3 підрозділи в перших двох розділах та 2 підрозділи в третьому розділі, кількість сторінок – 73, використаних джерел – 49.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

1.1 Поняття та сутність професіоналізації публічних службовців, критерії оцінки рівня професіоналізму

У зв'язку з політичним і економічним становищем в Україні, державна служба та місцеве самоврядування стикаються з важливими завданнями і функціями. Тому виникає гостра потреба у формуванні кваліфікованого кадрового потенціалу, який зможе відповідально та професійно виконувати ці функції та обов'язки, що відповідають загальному завданню «служіння» суспільству, батьківщині та місцевим громадам. Професіоналізація публічних службовців не лише забезпечує стабільність розвитку місцевого самоврядування, але й сприяє завершенню розпочатого процесу децентралізації та посиленню ролі місцевого самоврядування. Це дозволяє забезпечити ефективне управління на місцевому рівні.

Один з основних факторів, який може значно вплинути на процес реформування та ефективне функціонування держави в цілому, полягає у формуванні професійного складу публічних службовців. Тому надається велика увага до всебічної професійної підготовки у системі місцевого самоврядування та посилення вже наявних та перевірених підходів до управління кадрами публічних службовців. Тільки висококваліфіковані посадовці можуть вирішувати складні проблеми, діяти на основі принципів демократії, співпрацювати з громадськістю та формувати місцеву політику, реалізовувати національні програми та стратегії, а також забезпечувати високу якість управлінських послуг.

Безпосередньо пов'язане з цим є і зобов'язання України щодо реформування державної служби та місцевого самоврядування в контексті інтеграції з

Європейським Союзом, де професіоналізація службовців органів публічної влади вважається пріоритетом [1, с. 10]. Велика увага приділяється особистості публічного службовця, його рівню знань, умінь та навичок, компетенцій. Тому майбутні напрями вдосконалення політики з управління персоналом повинні бути орієнтовані на особистість, засновуватися на принципах індивідуального підходу до особистості та теорії лідерства.

На практиці, реалізація принципів управління, що ґрунтуються на демократичних засадах, потребує постійної та всебічної модернізації системи управління персоналом. Сучасний етап розвитку показує, що всі державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування повинні мати необхідні навички та компетенції для ефективного виконання своїх державних та службових обов'язків. Слід відзначити, що впровадження принципів професіоналізації в органах місцевого самоврядування ще не є загальновизнаним і глибоким, оскільки не існує єдиного концептуального підходу до професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування та конкретизованих шляхів досягнення цієї мети. Процес професіоналізації досі залишається задекларованим, але не отримав нормативного закріплення, тому служби з управління персоналом в органах місцевого самоврядування та самі службовці чекають на оновлення законодавства у цій сфері [1, с. 18]. З іншого боку, система підвищення кваліфікації, що існує вже протягом тривалого періоду, сприяла збереженню професіоналізму, компетентності, навичок та вмінь службовців органів місцевого самоврядування на високому рівні. Це, в цілому, сприяло безперебійному процесу управління персоналом та розвитку кар'єри посадових осіб місцевого самоврядування.

Україна вперше визначила поняття «публічна служба» на законодавчому рівні у 2005 році в статті 4 Кодексу адміністративного судочинства України. Відповідно до цього визначення, «публічна служба» охоплює такі види діяльності, як зайнятість на державних політичних посадах, робота в державних колегіальних органах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба,

альтернативна (невійськова) служба, інші форми державної служби, патронатна служба в державних органах тощо. [6]. В листопаді 1995 року указом президента України було затверджено Програму кадрового забезпечення державної служби завданнями якої були проведення єдиної державної кадрової політики, наукове обґрунтування потреб державних органів та їх апарату у фахівцях, створення ефективної структури для навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб у державному секторі. [7].

Стаття 1 Закону України «Про державну службу» визначає основні положення та зміст поняття «державна служба». Зокрема, стаття зазначає, що державна служба є публічною, професійною та політично непередбачуваною діяльністю, спрямованою на практичне виконання завдань і функцій держави. Зокрема, в цій статті розкриваються такі пункти [8]:

1) Аналіз державної політики: Державна служба включає діяльність, пов'язану з аналізом державної політики на різних рівнях (загальнодержавному, галузевому, регіональному) і підготовкою пропозицій щодо формування цієї політики. Це може включати розробку програм, концепцій, стратегій, проєктів законів та інших нормативно-правових актів, а також проєктів міжнародних договорів.

2) Реалізація державної політики: Державна служба забезпечує виконання загальнодержавних, галузевих та регіональних програм, а також виконання законів та інших нормативно-правових актів, які впливають з державної політики.

3) Надання адміністративних послуг: Державна служба забезпечує надання доступних та якісних адміністративних послуг громадянам та іншим суб'єктам.

4) Державний нагляд і контроль: Державна служба здійснює контроль та нагляд за дотриманням законодавства та виконанням встановлених правил і процедур.

5) Управління ресурсами: Державна служба займається управлінням державними фінансовими ресурсами, майном та забезпечує контроль за їх використанням.

Порівнюючи ці два поняття можна зробити висновок, що вони є схожими між собою, але важко зрозуміти критерії зв'язку служби до публічної. Так, досліджуючи співзалежність понять «державна служба» і «публічна служба», важливо відштовхуватись від того, що державна служба визначається як служіння державі, в той час як публічна служба – служіння суспільству [9].

Україна має Національне агентство з питань державної служби (НАДС), яке є центральним органом виконавчої влади в країні. Це агентство формує та реалізує державну політику у сфері державної служби, а також відповідає за функціональне управління державною службою в державних органах. НАДС виконує різноманітні заходи для професіоналізації фахівців з публічного управління, відповідно до своїх завдань, а саме [10]:

1) забезпечує створення та ефективне функціонування системи професійного навчання для державних службовців, керівників місцевих держадміністрацій, їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Ця система включає розробку та організацію навчальних курсів, семінарів та тренінгів, спрямованих на підвищення кваліфікації та розвиток необхідних навичок;

2) сприяє розвитку системи освіти, яка забезпечує підготовку, спеціалізацію та підвищення кваліфікації державних службовців, керівників місцевих держадміністрацій, їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. НАДС делегує повноваження щодо визначення змісту навчання відповідно до професійних стандартів;

3) організує та керує процесом підготовки студентів на рівні магістра у спеціальності «Публічне управління та адміністрування» у галузі знань «Публічне управління та адміністрування». Крім того, вони забезпечують можливості для

підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема у сфері протидії корупції;

4) взаємодіє з різними установами та організаціями для спільної розробки навчально-методичного матеріалу, який використовується під час професійного навчання державних службовців, керівників місцевих держадміністрацій, їх заступників та посадових осіб місцевого самоврядування. Це включає необхідні матеріали, посібники та ресурси, які сприяють ефективному процесу навчання та розвитку професійної компетентності.

У чинному Законі України «Про державну службу» визначається термін «професійне навчання» як процес здобуття та покращення професійних знань, вмінь і навичок, який дозволяє державному службовцю мати відповідний рівень професійної кваліфікації для здійснення своєї професійної діяльності. Крім того, Закон України «Про державну службу» встановлює основні права та обов'язки державного службовця, які включають [8]:

- право на отримання професійного навчання, в тому числі за рахунок державних коштів, відповідно до потреб державного органу;
- право на професійний розвиток та продвиження по службі на основі своєї професійної компетентності та відповідального виконання посадових обов'язків.;
- постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та вдосконалювати організацію своєї службової діяльності;
- дотримуватись відповідності своїм посадовим обов'язкам та умовам контракту про проходження державної служби (якщо такий укладений), виконувати їх сумлінно та професійно та інші аналогічні зобов'язання.

Професіоналізація публічних службовців має на меті досягнення декількох ключових цілей. Перш за все, це підвищення якості надання управлінських послуг громадянам. Шляхом підвищення кваліфікації та компетентності службовців, можна забезпечити більш ефективне та професійне виконання їхніх обов'язків. Другою метою є запровадження ключових принципів управління, кодексу етики

та професіоналізму серед службовців. Це передбачає формування відповідної культури управління, етичних стандартів та високих професійних стандартів поведінки. Це сприяє створенню довіри громадськості до діяльності органів місцевого самоврядування. Третя мета полягає у впровадженні сучасних кадрових технологій. Це охоплює використання новітніх методів підбору, оцінки та розвитку персоналу, а також впровадження інструментів кадрового управління, які сприяють оптимальному використанню потенціалу службовців. Четвертою метою є забезпечення відповідного матеріально-фінансового забезпечення кадрової роботи. Це включає належну оплату праці, створення сприятливих умов праці та забезпечення необхідних ресурсів для професійного розвитку службовців. Підвищення ефективності та результативності органів місцевого самоврядування, зміцнення довіри громадськості та досягнення сталого розвитку на місцевому рівні можуть бути досягнуті шляхом виконання цих цілей [11].

Запровадження спеціальності «Публічне управління та адміністрування» відбулося у зв'язку з переглядом ролі науки та освіти з огляду на сучасні завдання державної політики. В Україні існує понад сто ліцензованих навчальних закладів, які забезпечують підготовку у цій сфері. До лютого 2021 року основним навчальним закладом у цій системі була Національна академія державного управління при Президентові України (НАДУ), разом з її регіональними інститутами, які знаходилися у Дніпропетровську, Львові, Одесі та Харкові. Ці заклади здійснювали навчання за магістерською програмою для керівного персоналу на різних рівнях державного управління та місцевого самоврядування, використовуючи основу вищої освіти. Крім того, вони також займалися підготовкою науково-педагогічних та наукових працівників у галузі «Державне управління» та інших спеціальностях, що мали на меті формування професіоналів для роботи в сфері публічного управління [12].

В результаті реорганізації НАДУ при Президентові України та її регіональних інститутів була позбавлена автономії, а Україна втратила

спеціалізований національний заклад вищої освіти, який готував публічних службовців. Оцінити наслідки цього заходу наразі є неможливим, проте ми сприймаємо перспективу підвищення якості підготовки фахівців та підвищення кваліфікації державних службовців та посадовців органів місцевого самоврядування у непрофільних навчальних закладах в умовах впровадження стандарту вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» з певним сумнівом [13, с. 18].

2 листопада 2022 року в Україні було опубліковано наказ, яким затверджені Методичні рекомендації щодо організації професійного навчання державних службовців. Згідно з цим наказом, рекомендується розглядати наступні заходи щодо організації професійного навчання [14]:

- виявлення потреб у професійному навчанні;
- планування професійного навчання, зокрема створення індивідуальної програми для підвищення рівня професійної компетентності державного службовця / індивідуальної програми професійного розвитку (далі - індивідуальна програма);
- ведення моніторингу та оцінювання якості професійного навчання.

Рекомендується організовувати професійне навчання учасників професійного навчання, дотримуючись вимог, встановлених у Положенні про систему професійного навчання та Порядку стажування, а саме [14]:

- за допомогою освітньо-професійних програм підготовки магістрів, що є навчальними програмами, спрямованими на підготовку студентів з необхідними знаннями та навичками для виконання професійної діяльності на державній службі. Однією з таких спеціальностей є спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» у галузі знань «Публічне управління та адміністрування». Ці освітньо-професійні програми підготовки магістрів розробляються відповідно до Порядку прийому на навчання за цими програмами. Цей порядок встановлює вимоги та процедури прийому студентів на магістерську програму, включаючи

визначення необхідних попередніх освітніх рівнів, вимог до вступних випробувань або конкурсного відбору;

- за допомогою програм підвищення кваліфікації, що є навчальними програмами, спрямованими на подальше професійне зростання та розвиток державних службовців. Ці програми можуть бути поділені на кілька типів в залежності від їх змісту, тривалості та інтенсивності навчання. Короткострокові програми: Ці програми передбачають інтенсивне навчання протягом короткого періоду. Загальні/спеціальні професійні (сертифікатні) програми: Ці програми призначені для удосконалення загальних або спеціалізованих професійних навичок і знань державних службовців. Всі ці програми підвищення кваліфікації сприяють постійному професійному розвитку державних службовців, надаючи їм можливість оновлювати свої знання, оволодівати новими навичками та використовувати їх у своїй професійній діяльності.

- за допомогою індивідуальних планів стажування державних службовців, що є персоналізованими планами, розробленими з метою забезпечення їх професійного зростання та розвитку. Ці плани враховують індивідуальні потреби, цілі і обставини кожного державного службовця і визначають специфічні заходи та періоди стажування, необхідні для досягнення цих цілей;

- за допомогою форм самоосвіти, які є важливими формами розвитку і підвищення професійної компетентності державних службовців. Вона може приймати різні форми, такі як: онлайн-навчання на освітніх веб-платформах; участь у конференціях та науково-практичних конференціях; фахові семінари, тренінги та майстер-класи; курси з оволодіння практичними навичками тощо.

В Україні головним державним порталом, який забезпечує фахівців з публічного управління інформацією стосовно програм професійного розвитку є «Портал управління знаннями» [15]. Більш того, 3 травня 2022 року НАДС було розширено функціонал portalу. Тож, відтепер на Порталі доступні можливості щодо: моніторингу досягнутих результатів виконання індивідуальних програм

професійного розвитку; погодження запитів на участь у навчанні за програмами; відстеження потреб у професійному навчанні тощо.

З нашої точки зору, серед ключових характеристик професіоналізму публічного службовця можна виокремити наступні [3, с. 34]:

- засвоєння теоретичних та методологічних основ публічного управління та адміністрування, соціально-політичних та економічних знань, вмінь та навичок;
- наявність нормативно-правової та управлінської освіти;
- використання методів наукового аналізу, навичок наукового та творчого мислення, аналітичного й критичного мислення;
- здатність до оновлення вмінь, знань та навичок, актуалізація професійних знань;
- широкий спектр інтересів, який охоплює сучасність у сфері професійної діяльності, науки, культури й інформації;
- володіння державною мовою, основними знаннями та навичками з психології управління;
- вміння працювати в команді, стресостійкість, основи конфліктології;
- дотримання загальних етичних норм і правил.

Визначення професіоналізації, яке міститься в «Енциклопедії державного управління», надає найсучасніше розуміння цього поняття. Відповідно до цієї дефініції, професіоналізація означає процес планування необхідних знань, умінь і навичок, а також адаптацію до професійного середовища [16, с. 368]. Професіоналізація державних службовців розглядається в широкому контексті і включає декілька аспектів, серед яких можна виділити [3, с. 15]:

1. Процес розвитку професійної самосвідомості посадовця, який включає особистісно-психологічний аспект, відображений у понятті «професійний розвиток».

2. Розвиток професійних знань, навичок, компетенцій та розвиток посадовця як професіонала, що має соціальний аспект, підтримуючий ідею «професійної соціалізації».

На основі нашого бачення, в процесі європейської інтеграції України, професіоналізація державної служби повинна орієнтуватися на наступні напрями:

- поступове оновлення складу кадрів державної служби, залучаючи фахівців з професійною освітою в галузі державного управління;
- акцентувати увагу на визначенні та розвитку основних професійних характеристик державних службовців, забезпечуючи відповідність європейським стандартам державної служби;
- зосередитись на розробці та впровадженні системи професійної підготовки державних службовців, враховуючи сучасні вимоги до професіоналізму на публічній службі;
- забезпечити створення сприятливих умов для професійного росту та індивідуального професійного розвитку службовців.

Окрім вищевикладеного, професіоналізація є важливим фактором для цілісного розвитку суспільства, і вона ґрунтується на європейському досвіді. Розвиток національної кадрової політики та системи управління персоналом у державній владі та органах місцевого самоврядування, а також впровадження професійної служби на основі компетентнісного підходу, мають велике значення для успішної реалізації децентралізації та реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування [17, с. 5]. Ці заходи грають важливу роль у професіоналізації публічних службовців, сприяють сталому розвитку професійного навчання та забезпечують стійкість цього процесу. Вони базуються на врахуванні особистих якостей керівників та службовців, їхніх вмінь, знань та навичок, а також на можливостях, які вони мають при здійсненні своєї професійної діяльності та професійному зростанні.

1.2 Професіоналізація публічних службовців із урахуванням потреб євроінтеграції України

Розвиток держави в Європейському контексті вимагає підготовки висококваліфікованих фахівців. Успішна реалізація реформи кадрової системи та створення ефективної, професійної та єдиної державної служби залежить від компетентної роботи кваліфікованих управлінців. Тому стає необхідним впровадження нової системи підготовки державних службовців, зосередженої на принципах професіоналізму та компетентності. Важливість професійного розвитку державних службовців зумовлена потребою у забезпеченні якісних послуг органами державної влади, враховуючи європейський досвід, сучасні реалії та національні інтереси України.

Функціонування суспільства та його прогресивний розвиток в значній мірі залежать від наявності сильного та фахово компетентного кадрового потенціалу у державі. Важливо зазначити, що сучасна кадрова політика, яка базується на європейському досвіді, повинна бути спрямована на індивідуальний підхід до кожного працівника. Такий особистісно-орієнтований кадровий менеджмент є ефективним у розвинених країнах Європейського Союзу. Значення особистості посадовця, його знань, навичок та умінь у процесі втілення державної політики зростає. Таким чином, державна служба, як організація, потребує нового погляду і глибокого наукового дослідження [4].

Питання професіоналізації кадрів органів публічної влади стали важливими через європейські амбіції України. Європейський Союз, підтримуючи бажання України, проявляє інтерес до професійного розвитку представників органів публічної влади України, що підтверджується фінансуванням освітніх програм для підвищення професіоналізму службовців органів місцевого самоврядування і державних службовців, а також наданням технічної та методичної підтримки з метою розбудови сучасного управлінського менеджменту в нашій країні.

Україна, обираючи вектор євроінтеграції, прагне запровадити таку публічну службу, яка буде професійною, політично неупередженою і спрямованою на потреби громадян. Системні реформи в сфері державного управління неможливі без впровадження європейської моделі публічної служби. Реформування публічної служби є важливим елементом європейської інтеграції України і здійснюється відповідно до зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію України з ЄС 2014 року та іншими міжнародними договорами. У сучасному світі існує широке розмаїття моделей публічної служби, дослідження яких може мати велике значення для України. [5, с. 19].

Наша точка зору полягає в тому, що процес адаптації законодавства України про державну службу можна розглядати у дві фази. Перша фаза включала ратифікацію Угоди про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами в 1994 році, а також розроблення і затвердження Концепції адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу у 1999 році [18]. На цьому етапі планувалося привести законодавство України у відповідність до вимог міжнародних договорів, які регулювали співробітництво між Україною та Європейським Союзом, зокрема у сфері державної служби. Також передбачалося забезпечити належний рівень навчання державних службовців, відповідальних за впровадження адаптованого законодавства, з питань законодавства ЄС, а також забезпечити підвищення кваліфікації суддів згідно з встановленими процедурами.

Другий етап охоплював підписання Угоди про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. На цьому етапі передбачалося: а) забезпечувати поступове зближення Сторін на основі спільних цінностей та глибоких привілеєваних зв'язків, а також поглиблювати інтеграцію України з політикою ЄС та її участь у програмах та агентствах; б) встановити необхідні механізми для посилення політичного діалогу у всіх областях, які

викликають взаємний інтерес; в) зміцнювати співпрацю у сфері юстиції, свободи та безпеки з метою гарантування пріоритету права та поваги до прав людини і основних свобод [18].

Однак, процес пристосування інституту державної служби до європейських стандартів ще не завершено і залишається недосконалим. Російсько-українська війна лише ускладнила даний процес та поставила перед інститутом державної служби нові виклики.

Реформування державної служби підпорядковане нормам таких законодавчих актів: Конституція України, Закон України «Про державну службу», Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «центральні органи виконавчої влади», Закон України «Про місцеві державні адміністрації», акти Президента України; постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України; накази НАДС України тощо.

Шляхом рішень уряду, зокрема постановою Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2004 року №485, було створено Центр сприяння інституційному розвитку державної служби при Головному управлінні державної служби України (сьогодні відомий як НАДС). Пізніше, згідно з рішенням Кабінету Міністрів України від 4 червня 2008 року №528, Центр сприяння інституційному розвитку державної служби було перейменовано на Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [19].

Створення Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу має на меті зміцнення співробітництва між Україною та Європейським Союзом у галузі державної служби та державного управління. Основне завдання Центру полягає в удосконаленні механізму координації інституціонального забезпечення адаптації державної служби до стандартів ЄС. Це досягається шляхом організації роботи з ефективного використання інструментів інституціональної розбудови ЄС, таких як Twinning, TAIEX, SIGMA. Окрім цього, Центр зосереджується на підвищенні професійного рівня державних службовців

та поліпшенні роботи з інформування суспільства з питань європейської інтеграції [20].

Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу активно бере участь у виконанні завдань і заходів, спрямованих на реалізацію державної політики євроатлантичної інтеграції. Особлива увага приділяється посиленню інституціональної спроможності органів державної влади, що відповідають за співробітництво з НАТО, та забезпеченню високої професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в сфері євроатлантичної інтеграції. Для досягнення цих цілей використовуються наступні підходи і заходи [20]:

- проведення оцінки функціональних можливостей органів державної влади щодо євроатлантичної інтеграції з метою виявлення наявних інституційних спроможностей;
- визначення потреб органів державної влади у фахівцях з питань євроатлантичної інтеграції як кількісних, так і якісних;
- розробка програм підвищення кваліфікації з питань євроатлантичної інтеграції;
- підготовка пропозицій до щорічних національних програм, проводжених під егідою Комісії Україна - НАТО, а також до Стратегії комунікації з питань євроатлантичної інтеграції України на період до 2025 року.

Центр також виконує обов'язки координатора у реалізації державної гендерної політики в сфері державної служби. Це включає аналіз стану забезпечення гендерної рівності на державній службі, включення відповідних тематик у навчальні програми системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Також Центр виступає як інституція, що забезпечує доступ до експертно-аналітичних знань і компетенцій у різних сферах [19]:

1. підготовки та впровадження механізмів для адаптації державного управління та державної служби до вимог ЄС, зокрема шляхом організації ефективного використання різних інструментів, які є частинами інституційних стандартів ЄС в Україні;

2. проведення досліджень та розроблення аналітичних висновків щодо:

- процесу європейської та євроатлантичної інтеграції;
- забезпечення гендерної рівності та рівних можливостей для жінок і чоловіків.

Важливо відмітити, що незважаючи на суттєві зміни, потреба в проведенні реформ державної служби залишається актуальною. Сучасна модель державної служби потребує значних змін. У сучасних умовах держави знову виникає необхідність у її трансформації та пошуку нової, більш ефективної моделі. Це зумовлено появою нових негативних обставин, спричинених останньою глобальною фінансово-економічною кризою та складною політичною ситуацією [21].

Умови євроінтеграції вимагають, щоб професіоналізація державної служби в нашій країні була спрямована на розвиток виключно високопрофесійної державної служби забезпеченням органів публічної влади. Цей процес повинен відбуватись з урахуванням позитивного європейського досвіду та відповідати стандартам, які слід дотримуватися під час виконання службових обов'язків публічними службовцями, а саме [22, с. 53]:

1. Виконувати надані завдання з високою якістю, відповідно до встановлених посадових інструкцій.

2. Спрямовувати свої дії на задоволення потреб споживачів публічних послуг у випадку звернення до органу публічної влади.

3. Постійно оновлювати та вдосконалювати свої професійні якості, знання та навички. Проявляти інтерес до можливостей для подальшого кар'єрного зростання та професійного розвитку.

4. Бути мотивованим до постійного підвищення рівня своїх знань і проходження курсів підвищення кваліфікації.

На нашу думку, в контексті європейської інтеграції України, професіоналізація персоналу публічної служби повинна орієнтуватися на наступні аспекти:

- адаптація вимог до професійних якостей публічних службовців відповідно європейським стандартам у сфері публічної служби;
- покращення якості кадрового забезпечення публічної служби шляхом: збільшення кількості публічних службовців з професійною освітою; стимулювання службовців до отримання професійної освіти в галузі публічного управління та адміністрування; оновлення кадрового складу на основі принципів меритократії;
- розробити і впровадити систему професійної підготовки публічних службовців, яка відповідає сучасним вимогам до професіоналізму на публічній службі;
- забезпечити належні умови для професійного розвитку та індивідуального професійно-кваліфікаційного зростання публічних службовців;

Усі ці принципи повинні поступово втілюватись і стати частиною щоденної практики державних органів через діюче вітчизняне законодавство про державну службу. Крім того, остаточною метою адаптації є не тільки прийняття ряду вітчизняних нормативно-правових актів, але й їх повне виконання. Обрана урядом України модель доброчесної публічної служби має велике значення у подоланні проблем корупції, недостатньої прозорості та забезпеченні підвищення довіри громадськості.

1.3 Особливості професіоналізації публічних службовців в Україні під час воєнного стану

Воєнний стан в Україні – це режим, що вводиться у разі загрози національній безпеці або здійснення агресії проти України. Він передбачає підвищення бойової готовності збройних сил, посилення контролю за діяльністю населення та обмеження деяких прав та свобод. В Україні воєнний стан було запроваджено вперше в 2014 році, після початку анексії Криму та початку бойових дій на Донбасі. Тоді воєнний стан діяв протягом 30 днів. Пізніше, в листопаді 2018 року, через провокацію Росії у Керченській протоці, президент України підписав указ про введення воєнного стану на 30 днів в окремих областях країни.

В Україні воєнний стан регулюється Законом України «Про воєнний стан», який був прийнятий 23 березня 1999 року. Закон визначає, що воєнний стан оголошується у разі загрози або факту збройної агресії проти України або виникнення надзвичайних ситуацій, що загрожують національній безпеці. Президент України або Верховна Рада України можуть оголосити воєнний стан. Воєнний стан вводиться на обмежений строк, який не може перевищувати 60 днів, але у випадку потреби його може бути продовжено Верховною Радою. Закон України «Про воєнний стан» має на меті забезпечення національної безпеки та здійснення заходів для збереження територіальної цілісності та суверенітету України у випадку зовнішньої агресії або внутрішніх загроз. Він встановлює правові рамки для введення воєнного стану та регулює дії владних органів, громадян та інших структур під час цього періоду. Під час воєнного стану владні органи отримують розширені повноваження з метою забезпечення безпеки та порядку в державі. Вони можуть встановлювати обмеження щодо прав та свобод громадян, здійснювати контроль над засобами масової інформації, регулювати

виробництво та розподіл товарів, призначати мобілізацію, залучати резерви тощо. [23].

З 24 лютого 2022 року Україна пережила найбільшу кризу з моменту отримання незалежності від СРСР. Російська Федерація вторглася на територію України, розпочавши війну. У зв'язку з цим, на території України було оголошено воєнний стан. Оголошення воєнного стану мало на меті забезпечити безпеку і захист України в умовах військової агресії Росії. Проте, оголошення воєнного стану також має вплив на життя звичайних людей, які змушені дотримуватись додаткових обмежень і переживати страх у зв'язку з військовою агресією Росії.

Воєнний стан в країні завжди призводить до великих змін в усіх сферах життя, і професіоналізація публічних службовців не є винятком. В умовах воєнного стану, публічні службовці мають бути готові до роботи в екстремальних умовах та реагувати на виклики громадян. У зв'язку з цим, виникло чимало проблем в організації діяльності навчальних закладів та професійній підготовці державних службовців. Адже мова йде насамперед про безпеку учасників освітнього процесу та персоналу закладів. Національне агентство України з питань державної служби підготувало лист із відповідними пропозиціями щодо організації професійного навчання державних службовців [24]. Відповідно до листа, Закон України «Про освіту» було розширено статтею 57, яка стосується державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану. У цій статті зазначено, що особам, що отримують освіту, працівникам закладів освіти, включаючи тих, хто вимушено змінив місце проживання (перебування) у зв'язку з воєнним станом, надзвичайною ситуацією або надзвичайним станом в Україні або окремих її місцевостях, гарантується наступне [25]:

- забезпечення безпеки всіх учасників передбачає організацію освітнього процесу у форматі дистанційного навчання або будь-якій іншій формі, яка забезпечує максимальний рівень безпеки;

- збереження працівникам їхнього робочого місця, середнього заробітку, а також виплату стипендій та інших законом передбачених платежів.

Листами Міністерства освіти і науки України від 07 березня 2022 року №1/3378-22, 15 березня 2022 року № 1/3463-22 було акцентовано увагу керівників департаментів (управлінь) освіти і науки обласних, Київської міської державних адміністрацій (нині – військових адміністрацій), керівників закладів освіти, наукових установ, підприємств щодо [26]:

- організації дистанційної роботи працівників закладів освіти та наукових установ відповідно до статей 50, 51, 602 Кодексу законів про працю України (у разі, коли для працівників закладів освіти, наукових установ проїзд (переміщення) до робочого місця неможливий у зв'язку з об'єктивними причинами (небезпека для життя і здоров'я, зупинений транспорт тощо);

- зупинення роботи, яке має розглядатися як простій (у випадку, якщо з об'єктивних причин неможливо організувати роботу у дистанційному режимі) відповідно до статей 34, 113 Кодексу законів про працю України.

З урахуванням положень вищезгаданих документів Національним агентством України з питань державної служби було рекомендовано керівникам закладів вищої та післядипломної освіти під час організації та проведення підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах дії правового режиму воєнного стану [24]:

- визначати режим організації праці з урахуванням інтересів безпеки працівників закладів вищої та післядипломної освіти та норм законодавства про працю;

- запроваджувати режим дистанційної роботи у разі, якщо проїзд до місця роботи для працівників неможливий чи ускладнений у зв'язку з обставинами, що зумовили введення в Україні воєнного стану, але специфіка виконання ними роботи передбачає можливість її здійснення віддалено (за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій), з обов'язковим ознайомленням

працівників із відповідним наказом будь-яким доступним способом (у тому числі засобом електронного зв'язку), а також забезпеченням регулярного (щоденного або тижневого) моніторингу результатів роботи працівників у будь-який доступний спосіб, у тому числі із використанням засобів відеоконференцзв'язку;

– користуватися автономією закладу вищої та післядипломної освіти як правом на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених Законом України «Про освіту», а також забезпечувати можливість педагогічних, науково-педагогічних працівників закладу вільно обирати форми, методи і засоби навчання, що відповідають освітній програмі (програмі підвищення кваліфікації);

– у разі ухвалення з дотриманням норм законодавства про працю рішень про оформлення простою працівників належним чином обґрунтувати (мотивувати) такі рішення;

– розглядати можливість запровадження для працівників гнучкого режиму робочого часу або надомної роботи відповідно до статей 60, 601 Кодексу законів про працю України.

У межах своїх повноважень, НАДС вказує на необхідність того, щоб заклади вищої та післядипломної освіти забезпечували фахову інформаційну та роз'яснювальну підтримку особам, які мають повноваження з виконання функцій держави або місцевого самоврядування, в умовах введення режиму воєнного стану. Ця підтримка повинна надаватись через проведення навчань за програмами підвищення кваліфікації з різних тематичних напрямків, зокрема з питань особливостей правового режиму воєнного стану, державної політики підтримки внутрішньо переміщених осіб, психологічної допомоги у кризових ситуаціях, організації домедичної допомоги та інших.

Отже, заклади вищої та післядипломної освіти можуть організовувати та проводити підвищення кваліфікації, державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до законодавства, зокрема з використанням сучасних інформаційно-телекомунікаційних систем і технологій дистанційного навчання.

Беручи до уваги звернення закладів вищої та післядипломної освіти, державних органів та органів місцевого самоврядування щодо потреби у задоволенні запитів працівників на навчання, інформуванні про наявні програми підвищення кваліфікації, НАДС прийнято рішення про поновлення функціонування вебпорталу управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями» (далі – Портал). Доступ суб'єктів Порталу до структурних елементів та функціональних модулів буде здійснюватися відповідно до функціональних можливостей Порталу у повному обсязі [24].

Також НАДС зауважує, що під час дії правового режиму воєнного стану заклади вищої та післядипломної освіти не обмежені у можливості розробляти та затверджувати нові програми підвищення кваліфікації, які мають бути акредитовані (погоджені) у встановленому законодавством порядку, зокрема пропонується подати на розгляд експертно-консультативної ради, створеної при НАДС, програми підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, з метою отримати згоду та консультації з цими сторонами.

Отже, воєнний стан може мати значний вплив на публічну службу в країні. Він може змінити пріоритети та структуру публічної служби, вимагати додаткової підготовки та навчання, а також підвищити роль та вплив служби на прийняття важливих рішень. У таких умовах, публічні службовці мають велику відповідальність за добробут своїх співгромадян та майбутнє країни. Вони

повинні бути готовими до роботи в екстремальних умовах, відповідати на запити громадян та забезпечувати їх безпеку.

Висновки до розділу 1

Отже, професіоналізація персоналу державної служби представляє собою комплексне соціальне явище та процес, що передбачає якісні та кількісні зміни в професійній сфері державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування. Крім того, професіоналізація виступає інструментом державної кадрової політики, яка охоплює такі аспекти, як розвиток професії, становлення державного службовця як експерта та формування державних службовців як особливої соціально-професійної групи.

Професійна підготовка публічних службовців є одним з основних завдань, що стоять перед процесом професіоналізації персоналу публічної служби. Цей етап відіграє вирішальну роль у здобутті необхідних знань для прийняття управлінських рішень та формування нової ідеології сталого розвитку. Щоб забезпечити системність цього процесу, необхідно впроваджувати європейський досвід.

Воєнний стан в Україні ставить перед публічними службовцями нові завдання і вимагає від них швидкої адаптації до умов. Зміна контексту роботи, посилення вимог до безпеки і мобілізаційні заходи роблять професіоналізацію службовців особливо важливою.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ ТА КРАЩИХ ЗАРУБІЖНИХ ПРАКТИК

2.1. Аналіз зарубіжного досвіду удосконалення професіоналізації публічних службовців

Ефективність управління багато в чому залежить від професійної компетентності державних службовців та фахівців з публічного управління. Ці професії потребують спеціальних знань, компетентностей та практичних навичок. Основним завданням державного службовця та публічного управлінця є служіння громадянам, інтересам суспільства, інтересам держави; правильно розпоряджатися державними ресурсами. Державний службовець та фахівець з публічного управління повинен володіти знаннями, уміннями та професійними характеристиками, необхідними для займаної посади. Для постійного підтримання необхідного професійного рівня державним службовцям та публічним управлінцям необхідна безперервна професійна освіта. Основним функціональним призначенням додаткової професійної освіти для працівників на таких посадах є сприяння професійному розвитку та підвищенню кваліфікації, розвиток професійних компетенцій, які сприяють найбільш ефективному та якісному виконанню ними службових обов'язків.

Методичне і організаційне керівництво з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів державного апарату на федеральному рівні в США здійснює Управління кадрової служби (Office of Personnel Management) [27]. Управління виконує обов'язки головного кадрового агентства та менеджера з кадрової політики Федерального уряду. ОРМ здійснює керівництво кадрами та підтримку федеральних агенцій і допомагає федеральним працівникам досягти своїх прагнень, в той час як вони служать американському народу. Управління кадрової служби керує кадровими ресурсами та службами управління персоналом,

контролює наймання на державну службу на основі заслуг та забезпечує безпечний процес працевлаштування. Навчання в межах Управління передбачає навчання спеціалістів власними силами за допомогою Центру розвитку лідерства (Center for Leadership Development), а також Федерального інституту виконавчої влади (Federal Executive Institute (FEI)) [28].

Місія Центру полягає в тому, щоб розвивати далекоглядних лідерів для трансформації уряду. Досягається це шляхом розробки та проведення курсів, які зміцнюють організації та вдосконалюють лідерство. Зміст курсу ґрунтується на останніх державних і приватних дослідженнях з розвитку лідерства. Центр інтегрує політику та державне управління в розробку ефективних методів лідерства. Програми зосереджуються на сучасних викликах лідерства через призму державної служби та конституційних цінностей. Основу навчальної програми становлять п'ять основних кваліфікацій керівника (Executive Core Qualifications), що містять 28 компетенцій. Крім цього, Центр пропонує міжурядові освітні курси, атестаційні програми, індивідуальні рішення і технологічну систему USALearning [29].

USALearning є офіційним веб-порталом федерального уряду США, який сприяє професійному розвитку та підвищенню кваліфікації співробітників на федеральному рівні. Його мета полягає в підтримці агентств у досягненні їх місій шляхом забезпечення широкого доступу до високоякісних електронних навчальних продуктів, інформації та послуг. До пропозицій входить розробка та надання систем управління навчанням (Learning Management System, LMS) та пов'язаних з ними послуг, які задовольняють потреби та вимоги замовників. Програми, які пропонує USALearning, входять до складу Дирекції кадрових рішень в Центрі розвитку лідерства. Вони пропонують широкий спектр електронних навчальних продуктів і послуг, а також можливість встановлення настроюваної системи управління навчанням за зниженими цінами [29].

Федеральний інститут виконавчої влади (Federal Executive Institute (FEI)) допомагає керівникам держави вищого рівня підвищити ефективність діяльності організацій. Інститут пропонує програми трьох типів [30]:

1. У програмі лідерства у демократичному суспільстві надається можливість найвищим федеральним керівникам пройти чотиритижневу програму, спрямовану на розвиток їх лідерських якостей. Вона включає широкий спектр курсів та короткострокових навчальних заходів, які охоплюють чотири основні теми програми. Учасники можуть вибрати курси, що найкраще відповідають їхнім індивідуальним навчальним потребам.

2. Для різних відомств розроблені спеціалізовані програми, які враховують їхні потреби та особливості.

3. Міжвідомчі курси, які тривають від двох днів до тижня, орієнтовані на розгляд конкретних аспектів лідерства.

У США велика увага приділяється професійним асоціаціям. Однією з найважливіших в сфері державного управління та підвищення кваліфікації є Національна асоціація інститутів державної служби США (NASPAA). Це міжнародне об'єднання громадсько-політичних шкіл, які займаються державною політикою та управлінням, як у США, так і за кордоном. NASPAA також відіграє роль професійно-акредитованої організації для магістерських програм з державної політики (Master of Public Policy, MPP), публічного та громадського управління (Master of Public Affairs, MPAff) та державної служби (Master of Public Administration, MPA) [31].

Деякі університети США впроваджують програми післядипломної освіти. Як приклад можна навести діяльність Університету Дж. Гопкінса в цьому напрямку. Ця програма готує державних службовців до вирішення складних управлінських проблем. Про це свідчать як базові, так і факультативні курси, дипломні проекти [32]. Серед основних курсів представлено: фінансовий

менеджмент та аналіз у державному секторі; основи державного та приватного управління; аналіз державної політики тощо.

Уряд Великобританії відомий своїми численними ініціативами щодо реформування державної служби країни. Власне, «візитною карткою» британської бюрократії стали безперервні «експерименти» у сфері державного управління. Остання хвиля реформ бере свій початок у 2012 році, коли коаліційний уряд підготував і представив План реформування державної служби. Основною метою Плану було зробити апарат державної служби ефективнішим, кваліфікованішим, відкритим і менш бюрократичним.

Одним із пріоритетів Плану реформ було визначено фундаментальне вдосконалення підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Головна мета полягала в тому, щоб підвищити якість навчання без відриву від служби та заповнити критичні прогалини в кваліфікації на державній службі [33]. У зв'язку з цим було сформульовано комплексний набір заходів, які стали частиною офіційного документу «Зустріч виклику змін: План розвитку можливостей державної служби» («Meeting the Challenge of Change: a Capabilities Plan for the Civil Service») [34].

План можливостей («The Capabilities Plan») містить стратегію формування навичок і компетенцій державних службовців. Стратегія ґрунтується на переважно нових підходах у використанні пов'язаних з навчанням структур, процесів і технологій управління. План можливостей не є повним відходом від попередньої програми «Професійні навички для уряду» (започаткованої у 2003 році). Більше того, він успадкував низку ключових елементів останнього, зокрема, Рамку компетенцій державної служби. План можливостей (The Capabilities Plan) базується на новій стратегії, яка містить низку ключових функцій, а саме: він передбачає електронне навчання, онлайн-ресурси та офлайн-курси для підтримки професійного розвитку та кар'єрного зростання державних службовців; зосереджується на електронному навчанні як головному інструменті професійного

розвитку; формальні вимоги до тривалості навчання передбачають не менше 5 днів на рік для кожного державного службовця для підвищення кваліфікації відповідно до індивідуальних та інституційних потреб; усі державні службовці можуть зареєструватися на порталі Civil Service Learning і переглянути курси, що відповідають їхньому рівню чи рівню, до якого вони прагнуть тощо [35].

На даний момент CSL пропонує понад 100 продуктів електронного навчання та понад 130 курсів і програм розвитку, доступних онлайн. Перелік курсів охоплює низку основних навичок, таких як обслуговування клієнтів, фінанси, ІТ, управління персоналом і бізнесом, аналіз і розробка політики, складання брифінгів і подання, визначення стратегії та напрямків, надання пріоритету громадянам, управління змінами, управління персоналом тощо.

Протягом останніх 50 років в Канаді було проведено низку заходів щодо оновлення державної служби, які обумовлювалися конкретними проблемами та зазвичай завершувалися підсумковим звітом. В 2020 році було розроблено документ «Blueprint 2020» в якому викладено бачення того, як Таємна рада буде працювати разом з урядом, щоб покращити послуги для канадців і просувати соціальні та економічні інтереси Канади. Таємна рада короля Канади – це група міністрів та колишніх міністрів кабінету міністрів та інших видатних канадців, яких призначено консультувати короля з питань, важливих для країни. Це стосується як питань державних, так і конституційних справ. Крім цього, Blueprint 2020 передбачає спроможну та високоефективну державну службу, яка охоплює інновації, перетворення та постійне оновлення. Оновлення державної служби завдяки таким нововведенням, як Blueprint 2020, є постійним процесом. Як сказав Прем'єр-міністр у своїй заяві 2016 року на Національному тижні державної служби: «Наші державні службовці розуміють, що треба залишатися зосередженими на людях, яким ми служимо, для цього ми повинні працювати разом та зробити ключовими цінностями наших установ відкритість і прозорість.

Вони розуміють потребу в оновленні та модернізації, щоб разом ми могли ефективно задовольнити потреби канадців сьогодні та в майбутньому» [36].

З метою удосконалення професіоналізації фахівців з публічного управління в Канаді в 2004 році було створено Канадську школу державної служби («Canada School of Public Service») [37]. Її було створено в результаті об'єднання таких трьох організацій: Канадського центру розвитку менеджменту («the Canadian Centre for Management Development»), підготовки та розвитку Канади («Training and Development Canada») та Канадського мовного навчання («Language Training Canada»).

Школа має законодавчі повноваження забезпечувати низку навчальних заходів для розвитку індивідуальної та організаційної спроможності та досконалості управління в рамках державної служби. Канадська школа державної служби діє як корпоративний навчальний заклад для федеральної державної служби. Вона підтримує загальне навчання державних службовців на всіх рівнях по всій країні в понад 90 федеральних департаментах і агенціях, дозволяючи їм зосередитися на підготовці та розвитку відповідно до мандатів [37].

Отже, канадська школа державної служби є лідером у загальнодержавному підході до навчання, забезпечуючи загальну стандартизовану навчальну програму, яка підтримує державних службовців та фахівців з публічного управління у ключових змінах кар'єри, гарантуючи, що вони готові служити канадцям із досконалістю.

Отже, кар'єра на державній службі в різних сферах напряму залежить від якості професійної освіти державних службовців та фахівців з публічного управління. Проте, незважаючи на суттєві відмінності у напрямках, темпах та масштабах змін, існує низка універсальних елементів, які реформатори трьох країн вважають за доцільне включити в майбутні моделі професійного розвитку державних службовців. Це такі: орієнтація на безперервний професійний розвиток державного службовця впродовж життя; ширше використання електронного

навчання та навчання без відриву від роботи; пріоритет надається підвищенню кваліфікації та розвитку державних службовців вищої ланки; більше уваги приділяється наставництву та відрядженню.

2.2. Статистичний аналіз стану професіоналізації публічної служби в Україні під час воєнного стану

Статистичний аналіз стану професіоналізації публічної служби має на меті вивчення рівня професіоналізації працівників публічної служби в певній країні або регіоні. Професіоналізація публічної служби означає забезпечення кваліфікованого персоналу, який має необхідні знання, навички та досвід для ефективного виконання своїх обов'язків. Статистичний аналіз може включати в себе збір та аналіз даних про кваліфікацію, стаж, освіту та інші показники професіоналізму працівників публічної служби. Дослідження можуть також оцінювати ефективність програм професійного розвитку та перепідготовки працівників.

Результати статистичного аналізу можуть допомогти управлінцям розуміти, які показники професіоналізму потрібно покращувати, щоб підвищити ефективність публічної служби та задовольняння потреб громадян. Українське Національне агентство державної служби (НАДС) проводить регулярний збір та аналіз інформації щодо кількості та якості працівників державної служби в Україні кожен квартал. НАДС оприлюднило статистичні дані станом на 31 березня 2023 року, які дозволяють відстежити зміни у фактичній чисельності державних службовців протягом воєнних дій, кількість колег, які приєдналися до оборони країни, а також кількість державних службовців, які перебувають на тимчасово окупованих територіях або в районах бойових дій. Дані, які були надані, не враховують частину тимчасово окупованих територій, включаючи автономну республіку Крим і м. Севастополь, а також межі районів воєнних дій

або блокованих районів. Крім того, ці дані не враховують інформацію про посади державних службовців, перебування на яких відноситься до державної таємниці.

Відповідно до результатів, фактична кількість працюючих державних службовців становить 166 253, серед яких 10 400 з інвалідністю. З них, 209 держслужбовців обіймають посади категорії «А», 41 917 обіймають посади категорії «Б», що на 831 більше у порівнянні з IV кварталом 2022 року та 124 127 держслужбовців обіймають посади категорії «В». Варто зауважити, що за розподілом за статтю серед державних службовців, жінки становлять більшу групу, а саме 124 232 особи, тоді як чоловіків є 42 021 [38].

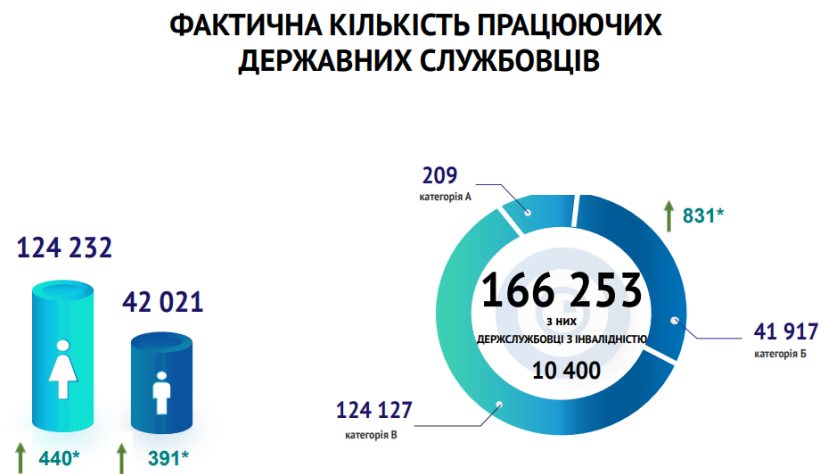


Рис. 2.1. Фактична кількість працюючих державних службовців

За наданими статистичними даними, протягом періоду воєнного стану було звільнено 10 492 державних службовців. З них 23 особи обіймали посади категорії «А», 2 136 осіб категорії «Б», а 8 333 особи категорії «В». У додаток до цього, серед звільнених державних службовців, 7 611 осіб були жінками, а 2 881 особа – чоловіками. Зазначено, що кількість державних службовців, які служать у Збройних Силах України (ЗСУ), складає 3 957 осіб. З цих 3 957 осіб, 3 332 особи є чоловіками, а 625 осіб – жінками [38].

Кількість державних службовців, які перебувають на території, захопленій агресором, у межах районів бойових дій або блокованих районів, становить 5 228

осіб. Додатково, статистика вказує, що внаслідок війни загинули 133 державних службовці, а 112 осіб отримали поранення [38].



Рис. 2.2. Кількість державних службовців, які перебувають на тимчасово окупованих територіях або в межах районів воєнних (бойових) дій

Надані агентством статистичні дані вказують на кількість осіб, які виїхали за кордон з 24 лютого, за винятком тих, хто перебував у відрядженні, відпустках або на лікуванні. За цими даними, загальна кількість складає 3 410 осіб. Крім того, зазначено, що серед цих осіб 607 обіймали посади категорії «Б», а 2 803 особи – посади категорії «В» [38].



Рис. 2.3. Кількість державних службовців, які виїхали за кордон починаючи з 24.02.2022

Відповідно до результатів опитування, яке провела організація Global Government Forum в 2022 році, трохи більше третини державних службовців (36,3%) задоволені доступними для них варіантами навчання, і лише 40,7% керівників вважають, що вони мають достатні бюджети на навчання для розвитку своїх команд [39].

Опитування також показало, що переважна більшість респондентів вважають, що регулярне та ефективне навчання або необхідне, або дуже важливе для формування сучасної та інноваційної робочої сили державного сектору та утримання персоналу. Ці результати є особливо доречними в той час, коли уряди нараховують зусилля щодо підвищення ефективності та покращення державних послуг за допомогою цифрової трансформації та стикаються зі зростаючою конкуренцією з боку приватного сектору у «війні за таланти».

Протягом опитування було отримано 1073 відповіді від державних службовців у 45 країнах, включаючи Канаду, США, Велику Британію, Нову Зеландію, Індію, Сінгапур, Францію, Швецію, Бразилію, Нігерію та ОАЕ, а також Європейську Комісію.

Опитування показало, що лише 36,3% опитаних державних службовців задоволені поточними можливостями навчання та професійного розвитку, доступними в їх департаменті. У той час як менше половини (44,5%) вважають, що вони мають доступ до можливостей навчання та розвитку, необхідних для підвищення по кар'єрних сходах в свої сфері зайнятості.

64,9%, 41,7% і 41,5% респондентів від загальної кількості найчастіше називали брак часу, недостатнє фінансування та відсутність спеціальної підготовки, що відповідає вимогам, як суттєві перешкоди для доступу до навчання.

Опитування також досліджувало, які види навчання державні службовці вважатимуть найбільш корисними. Навчання з менеджменту та лідерства вийшло на перше місце (67,5% від загальної групи сказали, що вважають це найбільш

корисним), за ним йдуть планування проектів (47,4%), комунікації (46,0%), політика (39,5%) і цифрові технології (39,0%). Нижче за списком розташувалися стратегія державного сектору (32,9%), управління (28,7%), управління ризиками (37,0%) і надання державних послуг (27,5%).

Більше державних службовців у США та Канаді сказали, що цифрове навчання буде найкориснішим, ніж їхні колеги в інших країнах. З респондентів у США 51,6% сказали, що вони вважають цифрове навчання найбільш корисним, так само, як і 48,5% респондентів у Канаді.

Опитування показало, що респонденти відвідують 6,6 курсів на рік і присвячують професійному розвитку в середньому 10,7 годин на місяць. Державні службовці в США відвідують набагато більше курсів на рік – у середньому 12 – і приділяють більше годин на місяць (35,2) професійному розвитку, ніж в інших країнах.

2.3. Формування системи цінностей, установок на публічній службі, культури публічної служби під впливом військової агресії в Україні

Формування системи цінностей та установок на публічній службі є надзвичайно важливим, оскільки це впливає на якість державного управління, довіру до державних органів та їх працівників, а також на розвиток демократії та правової культури в країні.

Однією з головних функцій публічної служби є задоволення потреб громадян та ефективне виконання завдань держави. Ці завдання можуть бути досягнуті тільки в тому випадку, якщо працівники публічної служби мають високі цінності та установки, такі як прозорість, чесність, добросовісність, відповідальність та професіоналізм. Якщо ж працівники публічної служби не дотримуються цих цінностей, то це може призвести до корупції, недовіри до

держави та її органів, а також до порушення прав людини та розвитку авторитарного режиму.

Крім того, система цінностей та установок на публічній службі впливає на рівень професіоналізму державних службовців та на розвиток культури державної служби в країні. Якщо працівники публічної служби мають високі цінності та установки, то це допомагає створити сприятливі умови для професійного зростання та розвитку державної служби. Крім того, це сприяє забезпеченню якісного обслуговування громадян та розвитку діалогу між державними органами та громадськістю.

Для формування системи цінностей та установок на публічній службі важливо враховувати різні фактори, які впливають на цей процес. Наприклад, важливим фактором є політична воля та лідерство влади, оскільки держава повинна створити сприятливі умови для формування системи цінностей та установок на публічній службі. Також важливо враховувати освіту та підготовку державних службовців, а також створення сприятливих умов для їх професійного зростання та розвитку [40, с. 100].

Україна, як і більшість країн світу, має законодавчі акти, які регулюють систему цінностей та установок на публічній службі. Наприклад, в Україні існує Закон України «Про державну службу», який визначає правові та організаційні засади державної служби. Закон встановлює вимоги до працівників публічної служби щодо їх поведінки та морально-етичної поведінки [8]. Також в Україні 5 серпня 2016 року НАДС було видано наказ «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [41]. Ці Загальні правила складаються з сукупності професійно-етичних вимог, які стосуються правил поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Діяльність цих осіб спрямована на служіння народу України та територіальній громаді, шляхом забезпечення охорони та підтримки реалізації прав, свобод та законних інтересів людей і

громадян. Під час виконання своїх посадових обов'язків, державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування мають безумовно дотримуватись загальноприйнятих етичних норм поведінки. Вони повинні проявляти доброзичливість і ввічливість, дотримуватись високого рівня культури спілкування та відноситись з повагою до прав, свобод і законних інтересів людей і громадян, громадських об'єднань та інших юридичних осіб. Їм належить проявляти доброзичливість та ввічливість, підтримувати високу культуру спілкування та виявляти повагу до прав, свобод і законних інтересів громадян, громадських об'єднань та інших юридичних осіб.

У світі також існують законодавчі акти та міжнародні стандарти, що регулюють формування системи цінностей та установок на публічній службі. Наприклад, Організація Об'єднаних Націй розробила Стандарти ООН для поведінки державних службовців, які передбачають забезпечення державних службовців цінностями, такими як ефективність, прозорість, об'єктивність, чесність та добросовісність [42].

Ці стандарти були розроблені з метою забезпечення найвищих стандартів етики та професіоналізму серед державних службовців міжнародних організацій. Документ містить 10 принципів, що стосуються таких аспектів, як нейтральність, довіреність, добросовісність, відкритість та прозорість.

Ще одним міжнародним документом, що регулює формування цінностей та установок на публічній службі є Європейська Хартія професійної етики державних службовців (European Charter of the Professional Ethics of Civil Servants), яка була прийнята Радою Європи у 1998 році з метою забезпечення високих стандартів етики та професіоналізму серед державних службовців у країнах-членах організації [43].

Хартія містить 12 статей, які визначають основні принципи поведінки державних службовців. Ці принципи мають допомогти державним службовцям зрозуміти свої обов'язки та відповідальність у роботі, забезпечити їх професійну

компетентність та високий рівень етичності, а також забезпечити довіру та підтримку громадськості. Хартія є документом, який не є юридично зобов'язуючим для країн-членів Ради Європи, але вона може бути використана як рекомендація для формування національних стандартів етики та поведінки державних службовців у країнах-членах.

Формування культури публічної служби являє собою комплекс заходів і процесів, спрямованих на встановлення відповідних цінностей, установок та стандартів поведінки серед державних службовців і органів влади з метою забезпечення ефективного та професійного виконання їхніх завдань. Культура публічної служби визначає поведінку державних службовців, рівень їхньої компетентності, етики та професіоналізму, а також ставлення до громадян та відповідальність за свої дії.

Одним із ключових елементів формування культури публічної служби є навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Для цього розробляються спеціальні програми, які охоплюють різні аспекти роботи на державній службі, такі як законодавство, етика, комунікації, стратегічне планування та інші. У багатьох країнах, таких як Великобританія, США, Японія, Канада та інші, формування культури публічної служби регулюється законодавчими актами. Ці акти встановлюють вимоги до поведінки державних службовців, визначають права та обов'язки службовців та встановлюють механізми контролю за їх дотриманням [44, с. 45].

Війна є надзвичайно складною подією, яка може суттєво вплинути на формування системи цінностей та установок на публічній службі. Оскільки публічна служба взаємодіє з громадою, наслідки війни можуть мати великий вплив на цю взаємодію, а також на професійну поведінку та мотивацію державних службовців.

Один з основних впливів війни на систему цінностей та установок на публічній службі полягає у зміні пріоритетів. Наприклад, в умовах війни

найважливішим завданням для державних службовців може стати забезпечення безпеки громадян та виконання завдань, пов'язаних зі збереженням територіальної цілісності країни. Це може призвести до зміни пріоритетів у роботі державних службовців, які можуть перестати активно вирішувати питання, що не є пріоритетними у цей період.

Крім того, війна може вплинути на психологічний стан державних службовців через великий ризик для їхнього життя та здоров'я. Робота в умовах війни може бути дуже напруженою та стресовою, що може викликати певні проблеми у державних службовців, наприклад, вигорання на роботі, почуття безнадії, невизначеності та безпорадності. Це може призвести до зміни мотивації державних службовців та їхньої готовності до праці. Умови війни можуть бути дуже важкими, зокрема з точки зору загрози життю та здоров'ю, що може призвести до зниження мотивації та професійної ефективності. Це може породити стрес, тривоги та депресії, що негативно впливає на їхню професійну ефективність та мотивацію [45, с. 75].

Під час війни державні службовці можуть бути викликані на військову службу, що призведе до значного скорочення кадрів в урядових організаціях. Також можливе перерозподілення ресурсів держави від цивільних до військових потреб, що також може призвести до зменшення чисельності державних службовців та обмеження їх діяльності. Більшість держав виявляють підтримку своїм державним службовцям шляхом надання психологічної допомоги та сприяння психологічному здоров'ю працівників державного сектору під час війни або військових конфліктів.

Війна також може викликати ризик корупції та порушення принципів демократії та правової держави. У таких умовах важливо, щоб публічні службовці мали чіткі етичні стандарти та виконували свої обов'язки з максимальною відповідальністю та дотриманням принципів демократії та правової держави. Так, наприклад, під час війни можуть виникати шахрайські схеми, які

використовуються для отримання грошових коштів, продовольства або інших ресурсів, які надходять від благодійників або військових союзників. Такі дії можуть бути незаконними та порушувати принципи правової держави та демократії. Також, під час війни можуть порушуватися права людини та громадянина, оскільки держава змушена приймати рішення про обмеження прав та свобод у зв'язку з військовими діями.

У період війни часто збільшується витрата коштів на оборону, лікування поранених та реконструкцію пошкоджених інфраструктурних об'єктів. Це може призвести до зменшення бюджету на інші галузі, включаючи публічну службу. Якщо держава змушена скоротити свій бюджет, то державні служби можуть стати однією з перших цілей для зменшення витрат. У такому випадку урядові організації можуть зменшувати кількість працівників, скорочувати бюджет на зарплату та інші видатки, а також обмежувати програми та послуги, які надаються громадянам [46, с. 396]. Це може призвести до того, що публічна служба буде зменшувати свою кількість працівників, які забезпечують різні види послуг громадянам, тобто персоналу, який займається соціальним захистом, охороною здоров'я, освітою тощо. В подальшому це може призвести до зменшення якості послуг, збільшення термінів їх надання та загального незадоволення громадян. Крім того, скорочення бюджету може вплинути на збереження досвідчених державних службовців, які можуть вирішити за складні завдання, зокрема тих, що пов'язані з воєнними діями. На їхнє місце можуть приходити менш досвідчені працівники або ті, які працюють за зменшеною оплатою, що може погіршити ефективність державних організацій.

Війна може суттєво впливати на формування культури публічної служби. З одного боку, вона може створити нові виклики та завдання для публічних службовців, які потребують надзвичайної реакції та координації зусиль. З іншого боку, війна може впливати на мотивацію та цінності публічних службовців, та спричиняти зміни в системі управління державою та її інституціях [47, с. 125].

Умови війни можуть змінювати вимоги до публічних службовців, зокрема щодо їх професійних знань та навичок. У таких умовах важливо, щоб публічні службовці мали достатні знання та навички, щоб ефективно виконувати свої обов'язки та взаємодіяти з іншими структурами влади та суспільством. Наприклад, під час війни можуть збільшуватися вимоги до знання правових норм, пов'язаних з безпекою та обороною країни, а також до вміння управляти кризовими ситуаціями. Також можуть підвищуватися вимоги до знання міжнародного права, зокрема щодо прав людини та гуманітарного права. Підвищення вимог до моральних та етичних якостей публічних службовців також може бути результатом війни [48, с. 339]. У таких умовах публічні службовці можуть опинитися в складних етичних ситуаціях, які вимагають від них моральної стійкості та відповідальності. Наприклад, вони можуть стикатися з дилемою між додержанням професійних стандартів та виконанням вимог керівництва або політичних діячів. Підвищення вимог до публічних службовців в умовах війни може сприяти формуванню більш відповідальної, професійної та моральної культури публічної служби. Це може допомогти підтримувати стабільність та безпеку в країні під час складних періодів.

Отже, війна має значний вплив на формування системи цінностей та установок на публічній службі. Кризовий контекст, який створюється війною, може призвести до підвищення ризику корупції, порушення принципів демократії та правової держави. Проте, в той же час, війна може стати каталізатором позитивних змін у публічному секторі, зокрема, підвищити вимоги до публічних службовців та сприяти формуванню їхньої моральної та етичної складових. Умови війни також можуть впливати на формування культури публічної служби. Вони можуть вимагати змін у підходах до роботи, управління та спілкування з громадою, а також сприяти розвитку інноваційних практик та інструментів управління відкритістю та прозорістю. Підвищення вимог до публічних

службовців та зміна культури публічної служби можуть бути позитивними наслідками впливу війни на публічний сектор.

Висновки до розділу 2

Аналіз міжнародного досвіду показав, що професіоналізація публічних службовців є ключовим елементом для підвищення ефективності та якості державного управління. У різних країнах існують відомі позитивні практики та принципи, які можуть бути використані як основа для удосконалення професіоналізації української публічної служби. Один із ключових аспектів міжнародного досвіду – це розвиток системи професійної підготовки та післядипломної освіти для державних службовців. Країни активно інвестують у навчальні програми, тренінги та семінари з метою підвищення знань та навичок службовців.

За допомогою статистичного аналізу вдається оцінити рівень підготовки державних службовців до роботи у надзвичайних умовах, наявність необхідних навичок та знань. Також можна виявити проблемні аспекти, такі як недостатній рівень координації між різними державними органами, відсутність ефективних механізмів комунікації та співпраці, недостатнє фінансування та ресурси для забезпечення публічної служби в умовах воєнного стану.

Формування системи цінностей, установок на публічній службі та культури публічної служби під впливом війни є актуальною та складною проблемою, оскільки конфліктні ситуації та надзвичайні обставини, які супроводжуються війною, можуть значно змінити цінності, менталітет та підходи суспільства. Розуміння впливу війни на систему цінностей, установок та культуру публічної служби є важливим для розвитку відповідних стратегій та заходів.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ КРАЩИХ ЗАРУБІЖНИХ І ВІТЧИЗНЯНИХ ПРАКТИК ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

3.1 Удосконалення механізмів забезпечення розвитку професіоналізації державних службовців шляхом імплементації досвіду ЄС

Адаптація зарубіжного досвіду в сфері професіоналізації фахівців з публічного управління є важливим і перспективним кроком для розвитку та покращення якості державного управління. Зарубіжний досвід надає можливість вивчити передові практики, стратегії та інструменти, що вже успішно використовуються в інших країнах, і застосувати їх у власному контексті. Адаптація зарубіжного досвіду допоможе українській системі публічного управління зміцнити професіоналізм, ефективність та якість роботи фахівців. Вона включає в себе впровадження передових підходів до набору та оцінки кадрів, організацію системи постійного професійного розвитку та створення прозорих шляхів кар'єрного росту.

Завдяки дослідженню зарубіжного досвіду було з'ясовано, що поточне законодавство, яке регулює організацію та прийняття на посаду у публічну службу, містить надто розлогі та несуттєві критерії відбору та оцінки кадрів, застарілі правила роботи, неефективну систему кар'єрного розвитку та систему підвищення кваліфікації держслужбовців, які не відповідають реальним потребам. Разом із неконкурентоспроможним рівнем оплати праці та жорсткими обмеженнями, що стосуються звільнень, ці фактори перешкоджають якісному розвитку персоналу в публічній службі, утриманню кваліфікованих працівників та привабленню нових, високо конкурентоспроможних фахівців.

Все це суперечить цілям розвитку державного управління і глобальним завданням, що стоять перед системою публічної служби та державним управлінням в цілому. Перегляд нормативно-правових актів, що стосуються управління, найму, кар'єрного росту та освіти співробітників, а також організації та оцінки роботи держслужбовців, є необхідним початковим кроком, що забезпечив би можливості для впровадження реформ та підвищення професіоналізму в публічній службі.

Державне законодавство, яке визначає сучасну систему регулювання публічної служби, сприяє збереженню постійних проблем, які характерні для публічної служби на всіх етапах роботи з кадровими ресурсами [49]:

1. Вимоги, що закріплені у законодавстві, не відповідають сучасним методам оцінки та відбору кадрів і не враховують актуальні компетенції, необхідні для державного управління. Система заохочення та просування службовців ґрунтується на суб'єктивних оцінках керівництва, тривалості їхнього стажу і мало пов'язана з результатами їхньої роботи. Відбір співробітників без використання актуальних інструментів оцінки навичок та компетенцій обмежує можливості якісного розвитку кадрів у державній службі, а суворі формальні вимоги до кандидатів гальмують залучення молодих кадрів та фахівців з бізнес-сфери на публічну службу. Вимоги, які використовуються для оцінки державних службовців, призводять до негативного сортування в рамках громадської служби, зберігаючи її закритість.

2. Відбір та перевірка документів в процесі формального відбору тривають надто довго через непропорційну строгість вимог, що ускладнює залучення висококваліфікованих та конкурентоспроможних кадрів на публічну службу й обмежує розвиток людського капіталу у державних органах.

3. Система підвищення кваліфікації та навчання державних службовців зосереджена на формальних вимогах до їхніх знань та навичок, а проходження навчальних програм найчастіше мотивується формальними кваліфікаційними

вимогами, а не реальною потребою у нових знаннях та навичках для ефективної роботи. В результаті система недостатньо пов'язана з актуальними вимогами сучасного суспільства та управління, вона є малопродуктивною і не здатна забезпечити безперервне оновлення професійних навичок державних службовців.

4. Поточна законодавчо закріплена система посад не відображає реальну диференціацію завдань. Для забезпечення належного рівня оплати та надання необхідних повноважень, спостерігається контрольований перехід співробітників на керівні посади. Це призводить до дисбалансу в співвідношенні між керівниками та виконавцями, що сприяє штучному збільшенню кількості працівників у певних державних органах або неофіційному залученню працівників бюджетних установ до роботи. Самоврядування процесів консолідації структур та вимог до чисельності та кількості підрозділів не відповідає сучасним тенденціям формування малих команд для вирішення конкретних завдань (застосування гнучких методів, проектної роботи тощо). Застаріла система розподілу обов'язків та оплати праці обмежує можливості кар'єрного росту державних службовців і не сприяє привабливості та збереженню висококонкурентних фахівців на громадській службі.

5. Надто жорсткі критерії для звільнення з посади фактично унеможливають відсторонення співробітників, які не досягають необхідного рівня продуктивності, ефективності та компетентності для виконання своїх обов'язків. В результаті державні службовці не відчують стимулу для розвитку своїх професійних навичок та поліпшення своєї роботи. Це призводить до стагнації організаційного середовища в галузі публічної служби, обмежуючи можливості розвитку професійних команд. Безпосередній результат цього може бути збільшення чисельності державних структур через найм нових, кваліфікованих спеціалістів, одночасно залишаючи на посадах державних службовців, які не справляються зі своїми обов'язками.

6. Грошове винагородження державних службовців визначається переважно залежно від їх стажу та формальних досягнень, а не від їхньої компетентності, результативності та ефективності. Це призводить до неконкурентоспроможного рівня оплати праці на багатьох посадах. Така практика спотворює мотиваційну систему державних службовців, ускладнює приваблення висококонкурентних кадрів зовні до державної служби та створює умови для непрозорого формування заробітної плати.

7. Вимоги, що стосуються організації праці (робочого дня та робочого простору), залишаються невідповідними сучасним принципам гнучкості, командної роботи та орієнтації на досягнення результатів. Ці вимоги, які закріплені в законодавстві, не враховують сучасні практики управління, що суперечить завданням реформування державного управління та призводить до нестачі молодих та висококваліфікованих кадрів.

З метою забезпечення відповідності української системи публічного управління міжнародним стандартам та кращим практикам, на нашу думку, варто почати з наступних кроків:

1. Розробка цілісної системи підвищення кваліфікації та навчання державних службовців, що відповідає сучасним вимогам. Впровадження регулярних процедур, які передбачають створення, виконання та оцінку результатів індивідуальних річних планів розвитку, що відбуваються в рамках повного циклу кадрового управління. Для досягнення цього потрібно:

- розробити методологічні матеріали, щоб забезпечити ефективне функціонування щорічного циклу навчання, який базується на створенні, виконанні та оцінці результатів індивідуальних річних планів розвитку;
- провести навчання керівників та співробітників кадрових служб з методології створення, контролю та оцінки результатів індивідуальних річних планів розвитку, а також взаємодії з колегами під час цього процесу;

- впровадити диференційований підхід до навчання в залежності від рівня управління учасників;
- забезпечити, щоб частка навчання управлінським навичкам складала принаймні 20% від загального обсягу навчальних програм для керівників;
- створити комплексну систему підвищення кваліфікації та навчання державних службовців, яка відповідає сучасним вимогам, і сприяти самостійному розвитку через включення оцінки прогресу в навчанні до процедур відбору кандидатів у кадрові резерви та «пул талантів», просування, нематеріальну мотивацію тощо;
- встановити прогрес у навчанні як один з показників ефективності співробітника та його керівника.

У рамках нової системи професійного розвитку державних службовців можна розглянути такі аспекти: забезпечити проведення найважливіших тренінгів з базових компетенцій та цінностей для всіх службовців; запровадити тренінги, спрямовані на специфічні потреби підрозділів (вузькопрофесійні або будь-які інші), які будуть визначати начальники підрозділів з урахуванням наявного бюджету (включаючи можливість перерозподілу коштів); включити до індивідуальних планів розвитку державних службовців проекти, індустрії, функції, регіони, тренінги, які найбільше зацікавлять самого службовця; забезпечити гнучкість індивідуальних планів розвитку, щоб враховувати особисті професійні інтереси та потреби державних службовців. Застосовувати систему зворотного зв'язку та оцінки результатів професійного розвитку, щоб забезпечити постійне вдосконалення системи та адаптацію до змінних потреб державних службовців; розвивати механізми обміну досвідом та взаємного навчання між державними службовцями з різних підрозділів та регіонів для підвищення ефективності професійного розвитку.

2. Управління продуктивністю. Здійснення переходу до систематичного вимірювання продуктивності співробітників з використанням єдиної уніфікованої

технології, яку контролюють фахівці кадрових служб, передбачає наступні кроки: впровадження процедур вимірювання продуктивності для всіх рівнів управління; розроблення внутрішніх нормативних документів, що ґрунтуються на єдиних стандартах, формах та інших методичних матеріалах; організація систематичного навчання керівників щодо процедури вимірювання продуктивності своїх підлеглих; забезпечення систематичного збору, узагальнення та аналізу даних про результати вимірювання продуктивності на рівні країни, галузі, регіону, а також безпосередньо в державних органах. Це необхідно для регулярного оновлення інформації про продуктивність у публічній службі та актуалізації підходів та методів оцінки продуктивності.

3. Розвиток ефективної системи керування кар'єрою державних службовців, заснованої на багаторівневій системі кадрових резервів, що використовують єдині підходи та технології. Для досягнення цих цілей необхідно: розробити єдину систему критеріїв відбору резервів управлінських кадрів, яка буде адаптована для різних рівнів резервів. Ця система має забезпечувати отримання порівняних результатів оцінки особистісно-професійних якостей та управлінського потенціалу кандидатів; організувати широке інформування як цільових груп у суспільстві, так і співробітників державних органів про можливості включення до резервів управлінських кадрів та існуючих кар'єрних ліфтів. Також важливо запровадити активну PR-підтримку процесу формування резервів на всіх рівнях; визначити потребу в цільових посадах (групах посад) для включення до резервів управлінських кадрів та забезпечити достатню кількість осіб; представити резерви управлінських кадрів як співтовариство професійних управлінців, залучених до вирішення значних державних завдань. Розробити механізми залучення резервістів до вирішення актуальних управлінських та інших завдань, що перевищують складність та рівень відповідальності, порівняно з завданнями, які вирішуються на займаних посадах; встановити персональну відповідальність

керівників, які приймають кадрові рішення, за якість роботи з резервом та «пулом талантів».

3.2 Пропозиції щодо удосконалення механізмів, спрямованих на забезпечення розвитку професіоналізації державних службовців в умовах повоєнного відновлення України

Пристосування до змін у навколишньому середовищі, позиціонування в «Європейському адміністративному просторі» та інтеграція до Європейського Союзу, орієнтування на потреби та інтереси громадян – це лише деякі з вимог, які стоять перед Україною. Успішне впровадження реформи державного управління відображається насамперед у підвищенні ефективності та результативності його роботи. Розвиток працівників відіграє роль у створенні нових цінностей та впровадженні необхідних організаційних змін, а навчання державних службовців стає все більш важливим у всіх державах-членах ЄС та в європейських інституціях.

Як показує зарубіжний досвід, одним із ефективних інструментів професіоналізації фахівців з публічного управління в Україні є створення навчальної організації у системі публічної служби, яка дозволить вирішити багато проблем. Крім того, використання дистанційних курсів підвищення кваліфікації та перепідготовки сприяє покращенню якості навчання завдяки швидкій актуалізації матеріалів курсу з урахуванням змін та вимог законодавства. Крім того, самостійна робота працівників також сприяє підвищенню якості навчання. Для оцінки результатів дистанційних курсів можна використовувати тестування, іспит або навіть механізми горизонтальної оцінки. Горизонтальна оцінка виходить за межі традиційних форм навчання і надає можливість більш детального обговорення змісту навчальних курсів.

У системі публічної служби необхідно створити кожному фахівцю з публічного управління можливості для реалізації власного потенціалу, зростання і професійного розвитку. Система професійного розвитку фахівців з публічного управління повинна включити кваліфікаційний підхід, що містить опис вимог до професійних та особистісних якостей (компетенцій).

Розглянувши систему професійного розвитку держслужбовців зарубіжних країн, можна зробити висновок, що в США, на відміну від Великобританії або Канади, система професійного розвитку держслужбовців характеризується значною децентралізацією, багаторівневістю програм, а також досить глибоким взаємозв'язком з іншими програмами навчання, наприклад, у сфері бізнесу. У США широко розвинена система внутрішньовідомчої підготовки фахівців з публічного управління, при цьому специфіка освітньої програми залежить від посадових обов'язків конкретного чиновника та результатів експертних опитувань, що регулярно проводяться у відомствах.

Великобританія приділяє значну увагу безперервному підвищенню кваліфікації фахівців з публічного управління. Підтвердженням цьому є один з напрямків модернізації державної служби – сервіс «Освіта на державній службі» (Civil Service Learning – CSL), який забезпечує навчання та розвиток усіх державних службовців та фахівців з публічного управління. CSL надає широкий спектр освітніх програм, який сприяє наданню «відмінних» державних послуг.

В Канаді простежуються тенденції, згідно з яким постійне підвищення кваліфікації державних службовців сприймається як один із основних пріоритетів розвитку держави. На освітньому ринку Канади представлено велику кількість семінарів та курсів підвищення кваліфікації, професійної підготовки державних службовців та фахівців з публічного управління.

У зв'язку зі стрімким розвитком суспільства, техніки, технологій та змінами в інформаційній культурі, дистанційне перепідготовка та підвищення кваліфікації державних громадських службовців набувають пріоритетного значення як

напрямок розвитку системи навчання. Дистанційне навчання змінює динаміку взаємодії між викладачем та слухачем, вимагає від слухача високої мотивації та самодисципліни, відкриває нові можливості для творчого самовираження учнів, розкриває потенціал для реалізації нових ідей та проектів, а також сприяє особистісному розвитку та втіленню принципів безперервного навчання.

Враховуючи вище зазначене, необхідно наголосити, що професіоналізація фахівців з публічного управління в Україні є однією з центральних потреб удосконалення. Варто зазначити, що аналіз досвіду професіоналізації фахівців з публічного управління в зарубіжних країнах може бути корисним для впровадження в Україні. Найбільш ефективними кроками на шляху професіоналізації фахівців з публічного управління слід віднести:

1. Впровадження нових форм професійного розвитку фахівців з публічного управління, які забезпечують їх мотивацію до безперервного професійного розвитку і підвищенню ефективності їх професійної діяльності. Важливо розробити програми менторства та коучингу для фахівців з публічного управління. Ці програми дозволяють молодим спеціалістам отримати досвід та знання від більш досвідчених колег. Ментори та коучі допомагають ставити цілі, розвивати лідерські якості, а також надають підтримку та конструктивний фідбек. Впровадження цих нових форм професійного розвитку фахівців з публічного управління сприяє їхній мотивації до безперервного професійного зростання і підвищує ефективність їх професійної діяльності. Це дозволяє фахівцям забезпечувати високий рівень якості публічного управління, реалізовувати нові ініціативи та досягати успіху у своїй професійній кар'єрі.

2. Розширення практики застосування електронного навчання та дистанційних освітніх технологій є одним із важливих аспектів реалізації заходів професійного розвитку фахівців з публічного управління. Створення спеціалізованих віртуальних платформ дозволяє фахівцям з публічного управління обмінюватися знаннями, досвідом та ресурсами. Ці платформи можуть включати

форуми, блоги, бази знань та інші інструменти для спілкування та співпраці. Вони створюють унікальну можливість для співпраці між фахівцями та обміну найкращими практиками. Розробка мобільних додатків для професійного розвитку дозволяє фахівцям з публічного управління отримувати доступ до навчальних матеріалів, ресурсів та інструментів на своїх мобільних пристроях. Це дає можливість навчатися та оновлювати свої знання в будь-який зручний час, навіть коли фахівець перебуває у дорозі або має обмежений доступ до комп'ютера.

3. Надання фахівцям з публічного управління можливості самостійного професійного розвитку з використанням єдиної інформаційної системи є важливим кроком у забезпеченні їхнього постійного навчання та здобуття нових знань і навичок. Єдина інформаційна система створює централізовану платформу, яка об'єднує різні ресурси, навчальні матеріали та інструменти, що необхідні для професійного розвитку фахівців. Одним з ключових елементів єдиної інформаційної системи є доступ до різноманітних навчальних ресурсів. Це можуть бути електронні книги, статті, журнали, дослідження, аудіо- та відеоматеріали, що охоплюють широкий спектр тем, пов'язаних з публічним управлінням. Ці ресурси дозволяють фахівцям самостійно вивчати та поглиблювати свої знання в обраній сфері. Єдина інформаційна система також може містити спеціалізовані онлайн-курси та навчальні програми, які розроблені спеціально для фахівців з публічного управління. Ці курси можуть бути структуровані за модулями або темами і включати в себе відеолекції, тестування, практичні завдання та можливість отримання сертифікату після успішного завершення. Фахівці можуть обирати теми, які їх цікавлять, та навчатися у зручний для них час. До інформаційної системи можуть бути підключені також форуми та спільноти, де фахівці можуть обговорювати питання, ділитися своїм досвідом, задавати запитання та отримувати відповіді від інших учасників. Це сприяє створенню мережі підтримки та обміну знаннями між фахівцями з публічного управління. Одним з важливих аспектів єдиної інформаційної системи є можливість відстеження прогресу та

оцінки досягнень. Система може надавати інструменти для самооцінки, а також відстежувати виконання завдань та успішність у проходженні курсів. Це дозволяє фахівцям оцінювати свої знання та навички, а також ставити собі конкретні цілі для подальшого розвитку.

4. Підтримка створення професійних асоціацій та мереж співробітництва між державними службовцями є важливим механізмом для підвищення рівня професіоналізму та розвитку державної служби в умовах повоєнного відновлення України. Цей підхід передбачає створення організацій, які об'єднують службовців, що працюють у схожих сферах, областях або мають спільні професійні інтереси. Створення професійних асоціацій сприяє зближенню та співробітництву державних службовців з різних органів та рівнів влади.

5. Доопрацювання механізмів фінансування заходів з професіоналізації фахівців з публічного управління є важливим кроком у забезпеченні мотивації до безперервного професійного розвитку та підвищення ефективності їх професійної діяльності. Для досягнення цих цілей можна розглянути декілька напрямків доопрацювання механізмів фінансування:

- Збільшення бюджетного фінансування: Уряд може виділяти більше коштів з бюджету на реалізацію заходів з професіоналізації фахівців з публічного управління. Це включає фінансування навчальних програм, тренінгів, конференцій, семінарів та інших заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та розвиток управлінських навичок фахівців.

- Розширення грантової підтримки: Залучення додаткових джерел фінансування через грантові програми може стати ефективним механізмом для підтримки професійного розвитку фахівців з публічного управління. Уряд може сприяти встановленню спеціальних грантових фондів, які надають фінансову підтримку для участі у навчальних програмах, стажуваннях, міжнародних обмінах та інших заходах, спрямованих на професійний розвиток.

- Стимулювання приватного фінансування: Залучення приватного сектору до фінансування професіоналізації фахівців з публічного управління може бути важливим додатковим джерелом коштів. Уряд може створити механізми співфінансування, партнерства та спонсорства з приватними компаніями, неприбутковими організаціями та фондами, які мають інтерес до підвищення якості публічного управління.

- Розвиток системи стипендій та грантів: Уряд може створити систему стипендій та грантів, яка спрямована на підтримку фахівців з публічного управління у їхньому професійному розвитку. Це може включати надання стипендій для отримання вищої освіти або післядипломної програми в галузі публічного управління, а також грантів для участі у навчальних програмах, конференціях та інших професійних заходах.

- Підвищення ефективності витрачання коштів: Розробка системи моніторингу та оцінки використання фінансових ресурсів для заходів з професіоналізації допоможе підвищити ефективність витрачання коштів та забезпечити їх більш раціональне розподілення. Це дозволить забезпечити максимальний вплив і результати в процесі професійного розвитку фахівців з публічного управління.

Отже, впровадження освітніх новацій в процеси підготовки фахівців з публічного управління в Україні дозволить не тільки забезпечити підвищення ефективності роботи органів влади, але і створити умови, що сприятимуть розвитку гнучкої системи формування та оновлення кадрового корпусу в структурах державного управління з фокусом на підвищення якості.

Висновки до розділу 3

Отже, один із ключових елементів досвіду ЄС, який може бути використаний в Україні – це розвиток системи професійної підготовки та

навчання. У країнах Європейського Союзу відводиться велика увага на постійне підвищення кваліфікації службовців через навчальні програми, семінари, тренінги та стажування. Такі заходи сприяють поглибленню знань та навичок у сфері публічного управління, адміністративного права, економіки та інших суміжних областей.

Також важливим елементом досвіду ЄС є система оцінювання компетенцій та кар'єрного росту державних службовців. У країнах Європейського Союзу існують чіткі критерії та процедури оцінювання професійної компетентності, які дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони службовців і спрямовувати їх на подальший розвиток. Крім того, у ЄС існують можливості просування по службі на основі заслуг та професійних досягнень.

Проте, було визначено, що імплементація досвіду Європейського Союзу вимагає адаптації до української контекстуальної специфіки. Україна має враховувати свої особливості, такі як політична, правова та культурна ситуація, при розробці та впровадженні механізмів професійного розвитку державних службовців. Необхідно забезпечити взаємодію з існуючими українськими законами та нормативними актами, а також залучати місцеві експерти та представників громадськості для забезпечення ефективності і сталості впроваджуваних заходів.

Удосконалення механізмів професійного розвитку державних службовців під час періоду повоєнного відновлення країни є важливим завданням, щоб забезпечити ефективну та компетентну державну службу. Для досягнення цієї мети було запропоновано кілька конкретних заходів та рекомендацій, які можна розглянути.

ВИСНОВКИ

Результати проведених досліджень дають підстави для формування наступних висновків і рекомендацій.

Здійснення процесу професіоналізації публічних службовців має велике значення в умовах повоєнного відновлення України. Аналізуючи сутність поняття «професіоналізація публічних службовців», було встановлено, що це включає комплексний процес розвитку і підвищення професійних якостей, знань, навичок і компетенцій службовців, що сприяє їх ефективній роботі та виконанню своїх обов'язків у галузі публічної служби. Професіоналізація публічних службовців передбачає не тільки підвищення професійних компетенцій, але й формування високих стандартів етичності та моральності, розуміння важливості відповідальності та відданості публічним інтересам. Вона також передбачає постійне навчання, саморозвиток та усвідомлення необхідності адаптації до змін у суспільстві та в робочих умовах. Умови повоєнного відновлення України є специфічними, оскільки вимагають активного залучення та ефективного функціонування державних інституцій для відновлення та розвитку країни. Професіоналізація публічних службовців у цьому контексті стає ключовим фактором успішного розвитку, оскільки вона забезпечує високий рівень професійної компетентності, ефективне управління та забезпечення виконання завдань у сфері публічної служби.

Виявлено, що вплив євроінтеграції на процес професіоналізації публічних службовців української держави є значним та багатограним. Вступ України до європейських інтеграційних процесів призвів до змін в правовому полі, нормативно-правових актах та процедурах, що регулюють діяльність публічної служби. Одним з найважливіших аспектів впливу євроінтеграції на професіоналізацію публічних службовців є гармонізація українського законодавства з європейськими нормами та стандартами. Це вимагає внесення

змін до правового поля, адаптації та удосконалення нормативно-правових актів, що регулюють діяльність публічної служби, зокрема у сфері кадрової політики, етичних стандартів, процедур відбору та оцінки службовців. Впровадження європейських стандартів у процес професіоналізації публічних службовців передбачає також реформування навчальних програм, навчальних закладів та системи професійного навчання. Це означає розширення можливостей професійної освіти та навчання, впровадження нових підходів до навчання, включаючи практичну стажування, тренінги та інші форми професійного розвитку. Отже, євроінтеграція впливає на процес професіоналізації публічних службовців шляхом гармонізації законодавства, реформування системи навчання та забезпечення міжнародного співробітництва.

Досліджуючи особливості професіоналізації публічних службовців в умовах воєнного стану, було виявлено кілька ключових аспектів. З урахуванням положень вищезгаданих документів, Національне агентство України з питань державної служби рекомендує керівникам закладів вищої та післядипломної освіти дотримуватися певних принципів та заходів під час організації та проведення підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах дії правового режиму воєнного стану. Перш за все, важливо враховувати інтереси безпеки працівників закладів вищої та післядипломної освіти, а також дотримуватися норм законодавства про працю при визначенні режиму організації праці. Також, заклади вищої та післядипломної освіти мають користуватися автономією у прийнятті рішень щодо академічних, організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності. Забезпечується можливість використання різних форм, методів і засобів навчання, що відповідають освітній програмі. У подальшому, для забезпечення успішної реалізації процесу підвищення кваліфікації, рекомендується використовувати сучасні інформаційно-телекомунікаційні системи та технології дистанційного навчання. Отже, впровадження рекомендацій Національного агентства з питань

державної служби під час організації підвищення кваліфікації публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах воєнного стану сприятиме забезпеченню безпеки та ефективності навчального процесу.

Досліджено кращі зарубіжні практики удосконалення професіоналізації фахівців з публічного управління. Розглянувши систему професійного розвитку держслужбовців зарубіжних країн, можна зробити висновок, що в США, на відміну від Великобританії або Канади, система професійного розвитку держслужбовців характеризується значною децентралізацією, багаторівневістю програм, а також досить глибоким взаємозв'язком з іншими програмами навчання. Великобританія приділяє значну увагу безперервному підвищенню кваліфікації фахівців з публічного управління. В Канаді простежуються тенденції, згідно з яким постійне підвищення кваліфікації державних службовців сприймається як один із основних пріоритетів розвитку держави. На освітньому ринку Канади представлено велику кількість семінарів та курсів підвищення кваліфікації, професійної підготовки державних службовців та фахівців з публічного управління.

Проаналізовано статистичні дані щодо впливу воєнного стану на професіоналізацію публічних службовців. Статистика надає додаткову інформацію про вплив конфлікту на державну службу та особистий склад державних службовців. Враховуючи ці дані, важливо розглянути можливості підтримки та навчання для державних службовців, зокрема тих, які перебувають на тимчасово окупованих територіях або в зоні конфлікту. Також, необхідно звернути увагу на розподіл гендерних груп серед державних службовців і розробити заходи для підтримки рівноправності та створення рівних можливостей для жінок на державній службі.

Система цінностей, установок та культури публічної служби під впливом війни в Україні зазнала суттєвих змін, що вимагає пріоритетної уваги у процесі професіоналізації публічних службовців в умовах повоєнного відновлення. Війна

спричинила збільшення втрат серед державних службовців та змінила їх роль, посиливши важливість безпеки та захисту національних інтересів. У цей період стала актуальною потреба у впровадженні цінностей вітчизняності, патріотизму та відданості державі в середовищі публічної служби. Культура публічної служби в умовах війни вимагає зміцнення принципів взаємодії, співробітництва та взаємопідтримки між службовцями, а також підвищення рівня відповідальності та етичності виконання своїх обов'язків. Професіоналізація публічних службовців в умовах повоєнного відновлення в Україні передбачає розкриття нової сутності системи цінностей, установок та культури. Вона повинна базуватися на національних цінностях, включаючи демократію, прозорість, ефективність та відкритість.

Дослідження шляхів та напрямів удосконалення механізмів забезпечення розвитку професіоналізації державних службовців шляхом адаптації зарубіжного досвіду є важливим кроком у контексті професіоналізації публічних службовців в умовах повоєнного відновлення України. Зарубіжний досвід може стати важливим джерелом ідей та практик, які сприяють підвищенню ефективності та якості публічної служби. Процес адаптації зарубіжного досвіду передбачає аналіз інноваційних підходів, системи навчання та розвитку кадрів, етичних стандартів, а також механізмів оцінки та визнання досягнень службовців.

Визначені можливості поліпшення механізмів, спрямованих на забезпечення розвитку професіоналізації державних службовців в умовах повоєнного відновлення України, виявляють широкий спектр можливостей для підвищення якості та ефективності публічної служби. Загалом, реалізація запропонованих поліпшень може значно покращити розвиток професіоналізації державних службовців в умовах повоєнного відновлення України та сприяти забезпеченню ефективної та відповідальної роботи державного апарату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців / С. Білорусов // Вісник державної служби України. – 2005. – № 2. – С. 33.
2. Іжа М., Попов С., Пахомова Т. Сучасні аспекти професіоналізації державної служби в Україні: державної влади // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.center.gov.ua>. Монографія / За заг. ред. М. М. Іжі.// М. Іжа, С. Попов, Т. Пахомова – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – 220 с.
3. Кійко Л. Професіоналізація державних службовців: теоретичний аспект / Л. Кійко // Вісник державної служби. – 2006. – № 1. – С. 18.
4. Лутчин Т. М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.center.gov.ua>.
5. Оболенський О., Сороко В. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування // Вісник державної служби України. – 2005. – № 1. – С. 20-27.
6. Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 р. Відомості Верховної Ради України. 2005. № 35-36, 37. Ст. 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>
7. Указ президента України: Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій від 10.11.1995 № 1035/95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035/95>
8. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

9. Лапшина В. Професіоналізація: сутність та структура поняття. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2005/04/54-58_no-2-3_vol-7_2005_UKR.pdf
10. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>
11. Колісніченко Н., Стойкова Г. Особливості професіоналізації державних службовців: етапи, стадії, підходи. URL: <https://goo.gl/fdtQ9J>
12. Кікіньова К. О. Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби в контексті європейських стандартів // Державне будівництво. 2020. № 2. URL : <https://goo.gl/zg1auR>
13. Луговий В. І. На службі професіоналізації державного управління // Вісник державної служби України. 2019. № 2. С. 18–24
14. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 13 березня 2020 р. № 38-20. «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення та оформлення програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад».
15. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 листопада 2019 р. №209-19 «Про затвердження Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями».
16. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. : НАДУ, 2011. Т. 1: Теорія державного управління. – 2011. – 748 с.
17. Толкованов В. Розвиток лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування як один з пріоритетних напрямів реалізації

адміністративної реформи в Україні / В. Толкованов //Вісник державної служби. – 2019. - №1. – С. 6-9

18. Про Концепцію адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: Схвалено постановою Кабінету Міністрів України від 16 серпня 1999 р. №1496. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1496-99-%D0%BF#Text>

19. Положення про Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу від від 4 червня 2008 р. № 528: Постанова Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/136346171>

20. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: <https://www.center.gov.ua/pro-tsentr>

21. Чаркіна А. О., Черняхівська В. В. Цивілізаційний вимір національного державотворення: адаптація державної служби України до стандартів ЄС. URL: http://www.kdpu-nt.gov.ua/sites/default/files/work_files/m_6_prezentaciya_.pdf

22. Гусак І. В. Кадрові процеси як чинник професіоналізації державних службовців в Україні // Наукові записки Інституту журналістики. – 2020. – Т. 50. – С. 53-58.

23. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 грудня 2015 р. № 28 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

24. Лист з рекомендаціями щодо організації професійного навчання публічних службовців від Національного агентства України з питань державної служби від 1 квітня 2022 року. URL: https://drive.google.com/file/d/1TsPwEjrzWSiFY26AZnNHcYC-1RJ_y7hj/view

25. Про освіту: Закон України від від 05.09.2017 № 2145-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

26. Міністерство освіти і науки: Лист від 15.03.2022 р. N 1/3463-22. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-nadannya-informaciyi>

27. U.S. Office of Personnel Management (OPM). URL: <https://www.opm.gov/about-us/>
28. Center for Leadership Development (CLD). URL: <https://www.opm.gov/services-for-agencies/center-for-leadership-development/>
29. USALearning. URL: <https://www.opm.gov/services-for-agencies/center-for-leadership-development/usalearning/>
30. Federal Executive Institute (FEI). URL: <https://www.opm.gov/services-for-agencies/center-for-leadership-development/federal-executive-institute>
31. Network of Schools of Public Policy, Affairs, and Administration (NASPAA). URL: <https://www.naspaa.org/>
32. Certified Public Manager Program. URL: <https://oklahoma.gov/omes/services/learning-development/sls/certified-public-manager.html#:~:text=The%20Certified%20Public%20Manager%C2%AE%20program%20is%20a%20nationally%20accredited,enrollment%20to%20non%2Dprofit%20organizations.>
33. Civil Service reform plan - GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-reform-plan>
34. Meeting the Challenge of Change - GOV.UK. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/307250/Civil_Service_Capabilities_Plan_2013.pdf
35. Capabilities Plan for the Civil Service - GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk/government/news/capabilities-plan-for-the-civil-service>
36. About Blueprint 2020 - Canada.ca. URL: <https://www.canada.ca/en/privy-council/services/blueprint-2020/about.html>
37. Canada School of Public Service - Canada.ca. URL: <https://www.cspsefpc.gc.ca/index-eng.aspx>

38. Аналітичний звіт про склад державних службовців станом на 31.03.2023 від Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/statystychni-dani-pro-sklad-derzhavnykh-sluzhbovtsiv99>

39. Exclusive: majority of civil servants crave better training opportunities, global survey finds. URL: <https://www.globalgovernmentforum.com/exclusive-majority-of-civil-servants-crave-better-training-opportunities-global-survey-finds/>

40. Серьогін С. Формування якостей керівника у державному управлінні / С. Серьогін, Н. Гончарук // Вісник НАДУ. – 2019. – № 3. – С. 137-147

41. Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 5 серпня 2016 року №158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#n13>

42. Правила етичної поведінки державних службовців (досвід країн Європейського Союзу та США). URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29069.pdf>

43. ЄВРОПЕЙСЬКА ХАРТІЯ місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text

44. Морозова, Н. Професіоналізація як чинник формування людських ресурсів державної служби в Україні / Н. Морозова // Статистика України. – 2009. – №4. – С. 102-108.

45. Дригуля Н.М. Професіоналізація державних службовців в умовах євроінтеграції. Університетські наукові записки. 2017. № 4. С. 85–95. URL: <http://old.univer.km.ua/visnyk/1622.pdf>

46. Богомолова К.С. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби / К.С. Богомолова, О.В. Подольська. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 3. С. 74–81.

47. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту: Монографія/ І.В. Іванова. – К.: Нац. торг.-екон. унт, 2021. – 695 с.

48. Поліщук І. В. Роль професійного потенціалу державних службовців у вітчизняній системі професіоналізації керівних кадрів / І.В. Поліщук // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Вип. 4 (47). – С. 337– 345

49. Севтунов М.А. Ефективність розвитку професіоналізму службовця місцевого самоврядування, як складова успішного просування по службі / М.А. Севтунов [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_1_57