

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК 35.088.6

**Принципи професійного розвитку
державних службовців в умовах євроінтеграції****PRINCIPLES OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS
IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION**

ВОЛКОВА Наталія – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0795-9778>

VOLKOVA Nataliia – Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council, 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

DOI

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз вітчизняних напрацювань із питань професійного розвитку державних службовців; розглянуто задачі щодо професійного розвитку, які висуває реалізація євроінтеграційного вектору України; узагальнено принципи професійного розвитку державних службовців, розкрито їх змістове наповнення та способи реалізації. Висвітлено і узагальнено компетенції, актуальні для державних службовців в умовах реалізації шляху України до європейських стандартів державного управління. Надані рекомендації провайдерам освітніх послуг щодо особливостей формування навчальних планів та програм для реалізації професійного розвитку державних службовців в контексті євроінтеграції України. Визначено, що дотримання основних принципів професійного розвитку державних службовців має сприяти підвищенню ефективності державного управління та досягненню стратегічних цілей держави. Крім того, метою статті є популяризація принципів професійного розвитку серед широкої аудиторії, що слугує формуванню свідомого підходу до управління державними ресурсами та розвитку культури правової держави в Україні. Наголошується на тому, що реалізація принципів професійного розвитку державних службовців в умовах євроінтеграції можлива із застосуванням найкращих освітніх практик та впровадження освітніх інновацій, що формують актуальні компетентності та націлені на процеси самопізнання, саморозвитку і самореалізації. До складу сучасних освітніх практик, корисних в реалізації принципів професійного розвитку державних службовців в умовах євроінтеграції можна віднести, зокрема, такі, як симулятори управлінських рішень та пропозицій, що дають змогу здобувачам розробляти власні ідеї та підходи до формування і прийняття управлінських рішень на реальних кейсах, обговорювати їх із управлінцями-практиками та експертами; тренінгові технології; підходи проєктного менеджменту; технології дизайн-мислення, які дозволяють спрямовувати навчальні заходи на розв'язання конкретних проблем професійної діяльності публічних службовців, удосконалювати систему надання послуг; залучення зарубіжних експертів, у тому числі для підготовки й реалізації партнерських програм підвищення кваліфікації; створення в органах публічної влади навчальних онлайн-платформ та навчальних центрів.

Ключові слова: принципи професійного розвитку, державне управління, євроінтеграція, державні службовці, компетенції.

Summary. The article provides a comprehensive analysis of domestic developments in the field of professional development of civil servants; considers the tasks of professional development put forward by the implementation of Ukraine's European integration vector; summarises the principles of professional development of civil servants, reveals their content and methods of implementation. The competences relevant for civil servants in the context of Ukraine's path to European public administration standards are highlighted and summarised. Recommendations are made to educational service providers on the peculiarities of forming curricula and programmes for the professional development of civil servants in the context of Ukraine's European integration. It is determined that adherence to the basic principles of professional development of civil servants should contribute to improving the efficiency of public administration and achieving the strategic goals of the State. In addition, the purpose of the article is to popularise the principles of professional development among a wide audience, which serves to form a conscious approach to the management of public resources and the development of the culture of the rule of law in Ukraine. It is emphasized that the implementation of the principles of professional development of civil servants in the context of European integration is possible with the use of the best educational practices and introduction of educational innovations which form relevant competencies and are aimed at the processes

of self-knowledge, self-development and self-realization. Modern educational practices that are useful in implementing the principles of professional development of civil servants in the context of European integration include, in particular, the following: simulators of management decisions and proposals that allow students to develop their own ideas and approaches to the formation and adoption of management decisions based on real cases, discuss them with practitioners and experts; training technologies; project management approaches; design thinking technologies that allow to direct training activities to solve specific problems of professional activity of public servants, to improve the service delivery system; involvement of foreign experts, including for the preparation and implementation of partnership training programmes; creation of online training platforms and training centres in public authorities.

Key words: *principles of professional development, public administration, European integration, civil servants, competencies.*

Вступ. Професійний розвиток державних службовців в умовах європейської інтеграції є важливою науковою темою, оскільки має безпосередній вплив на ефективність діяльності державних органів та їх здатність надавати громадянам якісні адміністративні послуги. Особливістю стану сучасної державної служби нашої країни є ускладнення характеру діяльності в умовах постійно зростаючих політичних, економічних і соціальних проблем, нинішнього воєнного стану, очікування суспільства від державних службовців високого ступеня відповідальності, професіоналізму, оперативності, порядності і непідкупності. За таких умов підвищується значимість професійної підготовки, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіти державних службовців.

Аналіз останніх досліджень. Як доводить Дригуля Н. [1], професійний розвиток державних службовців має вирішальне значення у нинішніх умовах європейської інтеграції. Чжан Ф. [2] розглядає три механізми професіоналізації публічних службовців в Україні в напрямку євроінтеграції: законодавчий, освітній (професійне навчання, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіта) та науковий. Автор відзначає, що освітній механізм потребує оновленої програми, яка має бути обов'язковою, закріпленою на рівні законодавчого механізму та підкріпленою науковим підґрунтям. Нестеренко К., Богатирьова М. [3] розглядають європеїзацію як процес постійних соціально-політичних змін, який у контексті публічного управління передбачає децентралізацію, та пропонують декілька підходів до запровадження європеїзації, серед яких – європеїзація національних державних службовців. Сиченко В., Лукашук М. [4] пов'язують євроінтеграційні процеси в публічному управлінні з модернізацію державної служби та створенням надійних систем доброчесності державного сектору. Лукашук М. [5] акцентує увагу на необхідності підвищення кадрового потенціалу державних органів, проведенні аналізу потреб у професійному навчанні кадрового складу державних органів, відповідальних за виконання завдань у сфері європейської інтеграції. Калюжна Т. [6] досліджує дидактичні засоби для професійного розвитку державних службовців. Авторка вважає найбільш ефективними для формування необхідних навичок та знань державних службовців тренінгові технології, зокрема, акмеологічний тренінг, а також наголошує на тому, що навчальний процес має бути інтерактивним і захоплюючим для більшої мотивації учасників тренінгу до активної участі та зворотного зв'язку.

Мета статті полягає в узагальненні та описі принципів, якими необхідно керуватися провайдерам освітніх послуг з метою професійного розвитку державних службовців в контексті євроінтеграції України. Дотримання основних принципів професійного розвитку державних службовців за таких умов має сприяти підвищенню ефективності державного управління та досягненню стратегічних цілей держави. Також стаття має узагальнити компетенції, актуальні для державних службовців в умовах реалізації шляху України до європейських стандартів державного управління. Крім того, метою статті є популяризація принципів професійного розвитку серед широкої аудиторії, що слугує формуванню свідомого підходу до управління державними ресурсами та розвитку культури правової держави в Україні.

Виклад основного матеріалу. Професійність державної служби забезпечується належними управлінськими стандартами і методами управління людськими ресурсами, що передбачають регулярне навчання, справедливе оцінювання службової діяльності і мобільність (підвищення по службі) на основі об'єктивних і прозорих критеріїв і заслуг державних службовців [7 с. 53-54]. Професійний розвиток – це безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [8, підпункт 7 пункту 2], а відповідно до статті 8 Закону України «Про державну службу» обов'язком державного службовця є постійне підвищення рівня професійної компетентності.

Здатність уряду здійснювати політику та надавати якісні адміністративні послуги для своїх громадян залежить від професіоналізму та чесності його державних службовців, які мають діяти відповідно до міжнародних стандартів і практики ЄС, що передбачають: ефективну інституційну структуру з чітко визначеними ролями та обов'язками; політику та стратегії щодо людських ресурсів, які справедливо та послідовно застосовуються; наймання та просування по службі на основі заслуг, прозору та справедливої винагороди та систему професійного розвитку державних службовців; політичний нейтралітет державних службовців [9]. Із процесом інтеграції України до Європейського Союзу, що активізувався в умовах широкомасштабної російської інтервенції, виникла потреба у перегляді підходів і пріоритетів у сфері безпеки [10, с. 2], але також зросли запити та вимоги до державних службовців, а задоволення цих потреб передбачає потрібний

професійний розвиток, що має відповідати певним принципам.

Формалізація і конкретизація вимог до професійного розвитку державних службовців відображається в індивідуальній програмі підвищення кваліфікації [11], що є ефективним способом забезпечення наявності у державних службовців необхідних навичок та знань для виконання своїх обов'язків на високому рівні.

Не дивлячись на особливості державної служби в кожній з країн-членів, Європейський Союз вимагає від них дотримання базових принципів у цій галузі. Такими принципами є відкритість, ефективність та підзвітність [12]. Принципи професійного розвитку державних службовців в умовах євроінтеграції, на нашу думку, мають бути відповідними принципам державного управління для країн-кандидатів на вступ до ЄС [13], а реалізація зазначених принципів можлива із застосуванням найкращих освітніх практик та впровадження освітніх інновацій, зокрема таких, як симулятори управлінських рішень та пропозицій, що дають змогу здобувачам розробляти власні ідеї та підходи до формування і прийняття управлінських рішень на реальних кейсах, обговорювати їх із управлінцями-практиками та експертами; тренінгові технології та підходи проектного менеджменту; технології дизайн-мислення, що здатні спрямувати навчальні заходи на розв'язання конкретних проблем професійної діяльності публічних службовців, наприклад, створення нового концепту послуги, удосконалення системи надання послуг; залучення зарубіжних експертів, підготовка й реалізація партнерських програм підвищення кваліфікації; створення в органах публічної влади навчальних онлайн-платформ та навчальних центрів.

Принципи державного управління для країн-кандидатів на вступ до ЄС та потенційних кандидатів були розроблені в 2014 році програмою SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) – спільною ініціативою ОЕСР та Європейського Союзу, щоб підтримати посилений підхід Європейської Комісії до реформи державного управління в процесі розширення ЄС. Принципи окреслюють основні вимоги, яких необхідно дотримуватися при впровадженні належного врядування під час процесу інтеграції до ЄС, містять систему моніторингу, яка дозволяє регулярно аналізувати досягнутий прогрес [14].

Головними трендами у сфері організації професійного навчання державних службовців в контексті євроінтеграції на теперішній час є:

– співробітництво з міжнародними та іноземними установами та організаціями у сфері вивчення європейського досвіду публічної служби та впровадження у діяльність державних органів кращих європейських практик;

– задоволення попиту публічних службовців у навчанні за програмами, які розкривають різні аспекти розвитку відносин ЄС і України;

– вивчення публічними службовцями англійської мови як основної мови міжнародного спілкування;

– максимальне забезпечення якості освітніх програм та їх практичної орієнтованості;

– заохочення до самоосвіти.

Після реорганізації системи регіональних інститутів державного управління та Національної академії державного управління при Президентові України система професійної підготовки публічних службовців змінила свою конфігурацію. На сьогодні вона складається із закладів вищої та післядипломної освіти, які мають ліцензії на підготовку бакалаврів та магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» (таких закладів в Україні 105 станом на червень 2023 року) та громадських організацій, які проводять тренінгову діяльність та курси підвищення кваліфікації. Серед цих закладів особливе місце займають заклади післядипломної освіти, зокрема Вища школа публічного управління, та громадські організації, зокрема, Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України» (АМУ), яка опікується підвищенням кваліфікації керівників та працівників органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, проводить навчання, практикуми, візити з обміну досвідом, збирає та поширює кращі практики муніципального управління і розвитку.

На нашу думку, принципи професійного розвитку державних службовців в умовах євроінтеграції мають передбачати:

1. Системність – забезпечення зв'язку між різними структурами державного управління та провайдерами освітніх послуг (на сьогодні цей зв'язок реалізований тільки через погодження програм підвищення кваліфікації Національним агентством України з питань державної служби).

2. Індивідуалізацію – врахування конкретних потреб та особливостей кожного державного службовця (місця роботи, попереднього досвіду, робочого графіку тощо).

3. Орієнтацію на результат – врахування конкретних показників ефективності діяльності державних службовців та державних установ (слід створити систему контролю та оцінки результатів, яка буде відображати якість професійної підготовки).

4. Соціальну відповідальність – врахування соціальних проблем та потреб суспільства не лише під час планування індивідуального професійного розвитку, а й під час розробки та впровадження політик та програм на державному рівні.

5. Інноваційність – створення умов для застосування сучасних освітніх практик, таких, як: симулятори управлінських рішень та пропозицій; тренінгові технології; підходи проектного менеджменту; технології дизайн-мислення; залучення зарубіжних експертів; створення в органах публічної влади навчальних онлайн-платформ та навчальних центрів.

6. Гнучкість – адаптація навчальних програм та індивідуальних планів професійного розвитку державних службовців до суспільних викликів та задач; надання можливості вибору навчальних модулів та програм; дистанційна форма організації діяльності для забезпечення маневреності та більш швидкого реагування на суспільні запити.

Висновки. Найбільш ефективним способом досягнення принципів професійного розвитку державних службовців в умовах євроінтеграції буде їх реалізація усіма провайдерами освітніх послуг в навчальних планах із освітньої програми 281 Публічне управління та адміністрування. Сформовані

належним чином компетенції державних службовців повинні забезпечити людський чинник в інтегруванні українського державного управління до європейських стандартів, що стане важливим кроком вперед для розвитку державотворення та зміцнення демократії в Україні.

Список використаних джерел

1. Дригуля Н. М. (2017). Професіоналізація державних службовців в умовах євроінтеграції. *Університетські наукові записки*. № 4. С. 85-95. URL: <http://old.univer.km.ua/visnyk/1622.pdf> (дата звернення 12.06. 2023).
2. Чжан Ф. (2022). Механізми регулювання професіоналізації кадрів публічної служби в умовах євроінтеграції як проблема національної безпеки. *Публічне урядування*, № 5 (33), 114-119.
3. Нестеренко К. О., Богатирьова М. О. (2019) Реформування публічного управління в Україні у контексті євроінтеграції. *LEX PORTUS*. № 6 (20), 52-65.
4. Сиченко В. В., Лукашук М. В. (2022). Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах. «Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування» Т.33 (72) № 5, 89 - 94. URL: <https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/-/14.pdf> (дата звернення 12.06. 2023).
5. Лукашук М. (2022). Принципи та критерії ефективного урядування України в умовах євроінтеграції. *Наукові інновації та передові технології* № 12(14). С.12-20. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/3042> (дата звернення 12.06. 2023).
6. Калюжна Т. (2019). Професійний розвиток державних службовців засобами тренінгових технологій. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2(16), 76-84.
7. Принципи державного управління. *Матеріали, підготовлені в рамках програми SIGMA*. (2017). с. 53-54 URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-Ukrainian.pdf> (дата звернення 12.06. 2023).
8. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106.
9. Public service and human resource management. URL: <https://www.sigmaweb.org/ouexpertise/public-service-human-resource-management.htm> (дата звернення 12.06. 2023).
10. Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. *Аналітичний центр Разумкова*. (2022). № 1-2, 126-128. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf (дата звернення 12.06. 2023).
11. Чи є актуальним складання та виконання індивідуальної програми. *Сайт Національного агентства з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/tak-pitannya-vikonannya-derzhavnim-sluzhbovcem-individualnoyi-programi> (дата звернення 12.06. 2023).
12. Як потрібно реформувати держслужбу в процесі євроінтеграції. (2022) URL: <https://www.prostir.ua/?news=yak-potribno-reformuvaty-derzhsluzhbu-v-protsesi-jevrointehratsiji> (дата звернення 12.06. 2023).
13. Реформа державного управління. URL: <https://par.in.ua/good-governance/sigma-principles> (дата звернення 12.06. 2023).
14. Principles of Public Administration for EU candidate countries and potential candidates. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration-eu-candidate-countries-and-potential-candidates.htm> (дата звернення 12.06. 2023).

References

1. Dryhulia N. M. (2017). Profesionalizatsiia derzhavnykh sluzhbovtiv v umovakh yevrointehratsii. [Professionalisation of civil servants in the context of European integration]. *Universytetski naukovy zapysky*. № 4. S. 85-95. URL: <http://old.univer.km.ua/visnyk/1622.pdf> (accessed: 12.06.2023) [in Ukrainian].
2. Chzhan F. (2022). Mekhanizmy rehuliuвання profesionalizatsii kadriv publichnoi sluzhby v umovakh yevrointehratsii yak problema natsionalnoi bezpeky. [Mechanisms for Regulating the Professionalisation of Public Service Personnel in the Context of European Integration as a National Security Issue]. *Publichne uriaduvannya*, № 5 (33), 114-119, [in Ukrainian].
3. Nesterenko K. O., Bohatyrova M. O. (2019) Reformuvannya publichnoho upravlinnia v Ukraini u konteksti yevrointehratsii. [Reforming public administration in Ukraine in the context of European integration]. *LEX PORTUS*. № 6 (20), 52-65, [in Ukrainian].
4. Sychenko V. V., Lukashuk M. V. (2022). Transformatsiia derzhavnogo upravlinnia v umovakh hlobalnykh ta yevrointehratsiinykh vymirakh. [Transformation of public administration in the context of global and European integration dimensions]. «*Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannya*» Т.33 (72) № 5, 89 - 94. URL: <https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/-/14.pdf> (accessed: 12.06.2023) [in Ukrainian].
5. Lukashuk M. (2022). Pryntsypy ta kryterii efektyvnoho uriaduvannya Ukrainy v umovakh yevrointehratsii. [Principles and criteria of effective governance in Ukraine in the context of European integration]. *Naukovi innovatsii taпередovi tekhnologii*. № 12(14), 12-20. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/3042> (accessed: 12.06.2023) [in Ukrainian].
6. Kaliuzhna T. (2019). Profesiynyi rozvytok derzhavnykh sluzhbovtiv zasobamy treninhovykh tekhnologii. [Professional development of civil servants through training technologies]. *Osvita doroslykh: teoriia, dosvid, perspektyvy*, 2(16), 76-84, [in Ukrainian].
7. Pryntsypy derzhavnogo upravlinnia. [Principles of public administration]. *Materialy, pidhotovleni v ramkakh prohramy SIGMA*. (2017). 53-54 URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-Ukrainian.pdf> (accessed: 12.06.2023) [in Ukrainian].

8. Polozhennia pro systemu profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad [Regulation on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local self-government officials and members of local councils], zatverdzhene postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 6 liutoho 2019 r. № 106, [in Ukrainian].

9. Public service and human resource management. URL: <https://www.sigmaweb.org/ouexpertise/public-service-human-resource-management.htm> (accessed: 12.06.2023) [in Ukrainian].

10. Ukraina na shliakhu do YeS: realii i perspektyvy. [Ukraine on its way to the EU: realities and prospects]. Analitychnyi tsentr Razumkova. (2022). № 1-2, 126-128. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf (accessed: 12.06.2023) [in Ukrainian].

11. Chy ye aktualnym skladannia ta vykonannia indyvidualnoi prohramy. [Whether the development and implementation of an individual programme is relevant]. Sait Natsionalnoho ahentstva z pytan derzhavnoi sluzhby. URL: <https://nads.gov.ua/tak-pitannya-vikonannya-derzhavnim-sluzhbovcem-individualnoyi-programi> (accessed: 12.06.2023) [in Ukrainian].

12. Yak potribno reformuvaty derzhsluzhbu v protsesi yevrointehratsii. (2022) [How to reform the civil service in the process of European integration]. URL: <https://www.prostir.ua/?news=yak-potribno-reformuvaty-derzhsluzhbu-v-protsesi-jevrointehratsiji> (accessed: 12.06.2023) [in Ukrainian].

13. Reforma derzhavnogo upravlinnia. [Public administration reform]. URL: <https://par.in.ua/good-governance/sigma-principles> (accessed: 12.06.2023) [in Ukrainian].

14. Principles of Public Administration for EU candidate countries and potential candidates. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration-eu-candidate-countries-and-potential-candidates.htm> (accessed: 12.06.2023) [in Ukrainian].