

АНОТАЦІЯ

Борисова Л.О. Підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця – зміни та виклики євроінтеграції. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». – Національний Лісотехнічний Університет України. – Львів, 2024.

У роботі узагальнено основні підходи до дослідження теоретичних аспектів підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця у контексті змін та викликів євроінтеграційних процесів. Для розуміння теоретичних засад компетентності публічних службовців вивчено основні поняття, які формують основу професійної компетентності в контексті державного управління.

З'ясовано що, законодавча дефініція професійної компетенції державного службовця міститься у Законі України «Про державну службу» , а саме що професійна компетентність це здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку.

Виявлено основні проблемні зони та виклики у системі розвитку рівня професійної компетентності публічного службовця в Україні .

Здійснено аналіз поточного стану реформування системи підвищення кваліфікації в органах публічної влади України щодо підходів до розвитку рівня професійної компетентності публічного службовця у контексті завдань «Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 рр.» та процесів Європейської інтеграції.

Розглянуто основні стратегічні пріоритети вдосконалення процесів підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця в органах публічної влади країн Європейського Союзу. Вивчено досвід, щодо

вдосконалення процесів підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця в органах публічної влади країн Європейського Союзу.

Вироблено пропозиції щодо можливості застосування успішних практик публічних служб країн ЄС у процесах розвитку персоналу закладів охорони здоров'я.

Запропоновано можливі шляхи вдосконалення процесів підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця у контексті змін та викликів Європейської інтеграції.

Ключові слова: компетентність ; професійна компетентність державного службовця; профіль компетентності; система підвищення кваліфікації в органах публічної влади; інтегральна компетентність ; конкурси на посади державної служби з урахуванням професійних компетентностей кандидатів.

ABSTRACT

Borysova Lidiia. Proficiency enhancement of public servants - changes and challenges of European integration. - Qualifying scientific work as manuscript.

Thesis for earning Master's Degree in the speciality "Public Management and Administration". - Ukrainian National Forestry University – Lviv, 2024.

The paper summarizes the main approaches to studying the theoretical aspects of increasing the level of professional competence of public servants in the context of changes and challenges of European integration processes. In order to understand the theoretical foundations of the competence of public servants, the main concepts that form the basis of professional competence in the context of public administration have been studied.

It is found that the legal definition of the professional competence of a civil servant is contained in the Law of Ukraine "On Civil Service", namely that

professional competence is the ability of a person to apply special knowledge, abilities and skills, within the limits of the powers determined by the position, to demonstrate appropriate moral and business qualities for proper performance of established tasks and duties, training, professional and personal development.

The main problem areas and challenges in the system of developing the level of professional competence of public servants in Ukraine have been identified.

An analysis of the current state of reforming the system of proficiency enhancement in public authorities of Ukraine was carried out regarding approaches to developing the level of professional competence of public servants in the context of the objectives of the “Strategy for Reforming the Public Administration of Ukraine for the 2022-2025 period” and the processes of European integration.

The paper also examined the main strategic priorities for improving the processes of increasing the level of professional competence of public servants in public authorities of the European Union countries. The experience of improving the processes of increasing the level of professional competence of public servants in public authorities of the European Union countries was studied.

Proposals have been made regarding the possibility of applying successful practices of public services of EU countries in the processes of personnel development of health care institutions.

Possible ways to improve processes for increasing the level of professional competence of public servants in the context of changes and challenges of European integration are proposed.

Keywords: competence; professional competence of a government employee; competence profile; system of professional development in public authorities; integral competence; competitions to fill civil service positions taking into account the professional competencies of candidates.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	8
1.1. Теоретичні підходи до дослідження аспектів компетентності публічних службовців	
1.2. Аналіз поточного стану процесів підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців	15
РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ У КОНТЕКСТІ ЗМІН ТА ВИКЛИКІВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	24
2.1. Модель підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця в країнах Європейського Союзу	24
2.2. Сучасні підходи до організації підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців у країнах Європейського Союзу	32
2.3. Напрямки вдосконалення процесів підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця та персоналу закладів охорони здоров'я у контексті змін та викликів Європейської інтеграції	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Актуальність дослідження. Український народ ще під час Революції Гідності виявив своє прагнення жити в Європейському Союзі. Реформа державного управління є одним з пріоритетів Європейської інтеграції.

Ефективна система професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (далі – система професійного навчання) є важливою складовою реформування державного управління в Україні та процесів децентралізації, що можливі лише за умови формування професійного, компетентного, вмотивованого корпусу управлінців, зорієнтованих на професійний розвиток для ефективного виконання функцій держави та місцевого самоврядування.

Дев'ятого жовтня 2024 року у Брюсселі на двосторонній зустрічі: «Україна-ЄС щодо зміцнення державного управління на шляху до членства» керівниками Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України визначено пріоритетними напрямками : «наполегливо працювати над запровадженням справедливої оплати праці державним службовцям, притримуватися «Копенгагенських критеріїв», робити адміністративні послуги більш корисними для громадськості і працювати прозоро та орієнтуватися в рішеннях на основні принципи ЄС, а також підвищувати кваліфікації службовців»[4].

Трансформація завдань та функцій державної служби та служби в органах місцевого самоврядування під час воєнного стану загострила проблему послаблення взаємозв'язку між реальними потребами працівників державних органів, органів місцевого самоврядування у професійному розвитку, змістом професійного навчання та практикою публічного управління, що негативно впливає на формування та розвиток професійних компетентностей таких працівників та їх спроможність виконувати обов'язки в нових умовах.

Загалом програми підвищення кваліфікації не охоплюють усі пріоритети реформи державного управління, незважаючи на щорічне вивчення потреб у

професійному навчанні. Якість професійного навчання знижується через відсутність системи регулярного залучення до підвищення кваліфікації фахівців-практиків (державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування) як тренерів.

Сучасні державні службовці вирішують проблеми безпрецедентної складності суспільства, які є більш плюралістичними та вимогливими, ніж будь-коли. Водночас системи а інструменти управління стають все більш цифровими, відкритими та мережевими. Потрібні державні службовці правильні навички, щоб тримати темп.

Це представляє подвійне завдання: по-перше, визначити, які навички будуть потрібні державна служба, яка відповідає меті сьогодні та в майбутньому; другий - це фігура як державні служби можуть інвестувати в ці навички – шляхом залучення, найму та розвиток – для покращення політики та послуг.

Метою роботи є дослідження процесів підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця у контексті змін та викликів Європейської інтеграції.

Для розкриття визначеної мети нами визначено такі завдання дослідження, а саме:

- вивчити основні поняття у сфері дослідження теоретичних засад компетентності публічних службовців ;
- здійснити аналіз поточного стану процесів підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців ;
- розглянути основні стратегічні пріоритети вдосконалення процесів підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця в органах публічної влади країн Європейського Союзу;
- запропонувати можливі шляхи вдосконалення процесів підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця та персоналу закладів охорони здоров'я у контексті змін та викликів Європейської інтеграції.

Об'єкт дослідження - є професійна компетентність публічного службовця.

Предмет дослідження-процеси підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця у контексті змін та викликів євроінтеграції.

Методи дослідження. Загальнонаукові та емпіричні методи дослідження : аналіз і синтез, метод вивчення документів, статистичний, структурно-функціональний аналіз, контент-аналіз, порівняльний аналіз, системний підхід.

Практичне значення роботи полягає в тому, що викладені в ній матеріали, теоретичні положення, висновки, рекомендації можуть бути застосовані в практичній управлінській діяльності та у навчальному процесі у системі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та керівників закладів охорони здоров'я , а саме при розробці:

- навчальних дисциплін та спецкурсів,
- навчальних програм, семінарів та тренінгів.

Висновки, рекомендації, теоретичні положення, фактологічний матеріал можуть бути використані органами виконавчої влади та у закладах охорони здоров'я .

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та анотації. Загальний обсяг становить 61 сторінка, з них основного тексту 53 сторінки. Список використаних джерел налічує 63 найменування, з них 7 іноземною мовою. У роботі 5 таблиць та 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Теоретичні аспекти дослідження компетентності публічних службовців

Одним із напрямків адаптації законодавства України до права Європейського Союзу є реформування інституту державної служби та запровадження європейських стандартів публічного адміністрування, які передбачають, окрім інших, високу професійну компетентність публічних службовців. Саме тому перед українськими законодавцями постає питання щодо належного правового регулювання вимог до компетенції таких суб'єктів публічного адміністрування.

Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки передбачено залучення висококваліфікованих фахівців із забезпеченням чесного та прозорого відбору, призначення на посади державної служби, що ґрунтуються на досягненнях і здобутках та однаковому ставленні до кандидатів, та підвищення професійної компетентності державних службовців [42].

Акцентуючи увагу на професійній компетенції публічних службовців, законодавець чітко визначає напрямки її удосконалення:

1) забезпечення доброчесності державних службовців шляхом розроблення і впровадження сучасних інструментів, які допомагають мінімізувати ризики, що пов'язані з неетичною поведінкою державних службовців і зловживанням службовим становищем;

2) модернізація державного управління щодо підвищення якості професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

3) запровадження випереджального характеру підвищення кваліфікації державних службовців шляхом запровадження механізмів визначення потреб у професійному навчанні та планування відповідних ресурсів для фінансування виконання державного замовлення на підвищення кваліфікації [1].

Спробуємо визначити сутність цього поняття. У лексичному значенні поняття «компетентність» наближена до поняття «професійність». У довідниковій літературі компетентність трактується як поінформованість, обізнаність, авторитетність ; як якість, характеристика особи, яка дозволяє їй (або навіть дає право) вирішувати певні завдання, виносити рішення, судження у певній галузі [6].

Таким чином, можна стверджувати, що, надаючи визначення поняттю «компетентність», акцент ставиться на особистісних якостях особи, яка володіє компетенцією.

Отже, у вузькому розумінні компетентність може бути визначена як сукупність особистісних якостей особи, які дозволяють їй ефективно здійснювати професійну діяльність.

У правовій доктрині під компетентністю розуміється: наявність в особи глибоких фахових знань у певній галузі чи сфері діяльності, вміння аналізувати та прогнозувати розвиток ситуацій та добути на практиці знання щодо вирішення певних проблем, а також правомочність вирішувати їх, уповноваженість відати певними справами [7].

Інтегрований результат, що передбачає зміщення акцентів з накопичення нормативно визначених знань, умінь і навичок у бік формування і розвитку у тих, що навчаються, здатності практично діяти, застосовуючи досвід успішної діяльності у певній сфері. А також специфічна властивість ефективного виконання конкретних дій у певній галузі, враховуючи вузько предметні знання, вміння та навички, способи мислення, розуміння відповідальності за власні дії [9].

Найбільш вдалим, на наш погляд, є визначення професійної компетентності публічного службовця, запропоноване С.П. Кушніром:

професійна компетентність публічного службовця – це його практична здатність у межах наданих службових повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти необхідні особистісні якості (моральні та ділові) при належному виконанні встановлених завдань і обов'язків, при підвищенні кваліфікації, професійному та особистісному розвитку [12].

Законодавча дефініція професійної компетенції державного службовця міститься у Законі 2015 р.: «професійна компетентність – здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [43].

Таким чином, законодавець акцентує увагу на двох її складових: по-перше, це фактична наявність уже набутих знань, умінь та навичок, та, по-друге, необхідність особистісного розвитку державних службовців для підвищення їх кваліфікації.

Міжнародні стандарти також містять визначення терміну «професійна компетентність»: спроможність кваліфіковано провадити діяльність, виконувати завдання добробуту [13]; здатність застосовувати знання та вміння ефективно й творчо в міжособистісних відносинах – ситуаціях, що передбачають взаємодію з іншими людьми в соціальному контексті так само, як і в професійних [24]; здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби, діяти і виконувати поставлені завдання [22].

Отже, вважаємо, що професійна компетентність публічних службовців може бути визначена як практична здатність суб'єкта публічного адміністрування застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості в процесі своєї професійної діяльності. При цьому для професійної компетентності публічних службовців характерна певна структурованість.

Дослідження змісту терміну «компетентність»

№ п/п	Науковець, дослідник	Характеристика терміну
1	О.В. Казаннікова	Досліджує компетентність як характеристику кінцевої мети навчання й інтегральне утворення в структурі моделі фахівця.
2	В.В. Краевский, А.В. Хуторской	Розглядають компетентність як володіння знаннями й здібностями.
3	Н. Кузьміна	Розглядає компетентність як сукупність психологічних знань, умінь, навичок, необхідних для успішного навчання і розвитку особистості.
4	В.І. Барко	Оцінює компетентність як підготовленість до певної професійної діяльності й наявність професійно важливих якостей фахівця, що сприяють цій діяльності.
5	А. Маркова	Розглядає компетентність як поєднання психічних якостей та станів, що сприяють розвитку самостійності і відповідальності, навичок і вмінь долати труднощі.

Розроблено автором за [6-14; 22-29]

Зокрема, С.П. Кушнір виділяє такі її елементи:

1) набір спеціальних знань (законодавство у сфері державної служби, державна мова, основи діловодства), умінь та навичок (здатність особи належно виконувати певні дії під час тієї чи іншої діяльності на основі набутих знань:здійснення комунікації та взаємодії, лідерство, управління фінансовими активами тощо);

2) сукупність професійних та особистісних якостей державного службовця – рівень володіння необхідними знаннями, навичками, цінностями, особистими якостями, які мають прояв у поведінці державного службовця та сприяють досягненню успішних результатів діяльності;

3) реалізація на практиці наявних знань та досвіду для ефективного та результативного виконання службових повноважень та подальшого професійного та особистісного розвитку [24].

У свою чергу, А.Б. Мудрик виокремлює такі компоненти професійної компетентності як:

1) емоційно-регулятивний (визначає здібності державного службовця до саморегуляції, самоконтролю, передбачає володіння вміннями й навичками управління емоційною сферою, різними технологіями подолання професійної деструкції);

2) поведінково-діяльнісний (представлений психологічними характеристиками, що віддзеркалюють спрямованість особистості, її ставлення до діяльності, до себе, розвиток вольових рис);

3) комунікативний (система знань, мовних і немовних умінь, навичок спілкування);

4) соціально-психологічний (передбачає здатність державного службовця ефективно взаємодіяти з колегами як на рівні формальних, так з неформальних відносин);

5) спеціально-професійний (професійні знання, здібності, уміння, що пов'язані з фаховою спрямованістю особистості) [28].

Попри акцентування у законодавчому визначенні професійної компетентності державного службовця на спеціально-професійному компоненті, вважаємо, що лише при збалансованості всіх компонентів – емоційно-регулятивного, поведінково-діялісного, комунікативного, соціально-психологічного та спеціально-професійного можна вести мову про «справжню» професійну компетентність державних службовців, які спроможні виконувати найскладніші завдання у сфері публічного адміністрування.

В умовах поетапного реформування публічної служби України особливої актуальності набувають питання критеріїв професійної компетенції публічних службовців, авжеж саме за цими критеріями повинен будуватися механізм допуску до публічної служби та подальшої службової кар'єри державних

службовців з обов’язковим врахуванням здатності посадовців до професійного, ефективного та якісного виконання завдань, що є характерними для конкретної посади публічної служби.

На сьогоднішній день в адміністративно-правовій доктрині вироблено значну кількість компетенцій, зокрема, таких, як:

- 1) професійні, психологічні, організаторські, зовнішньо-соціальні, стратегічні ;
- 2) предметно-діяльнісні, загальні, інтегровані або комбіновані ;
- 3) політичні, правові, економічні, соціологічні, психолого– педагогічні, управлінські.



Рис.1.1. Тракткування терміну «компетенція» [30-31]

В той же час слід акцентувати, що практичну цінність вище перелічені компетенції мають лише за умови їх врахування під час виокремлення спеціальних вимог, що висуваються до публічного службовця.

Узагальненими у світовій практиці є такі загальні компетенції публічного службовця, як: здатність до аналізу та синтезу або системне і стратегічне мислення; спроможність до практичного застосування знань, планування та управління часом; основи спеціальних знань в окремій галузі; комунікативні навички; лідерство; знання іноземної мови, цифрова грамотність.

Також обов’язковими поряд із знаннями та навичками, як зазначають фахівці з питань публічної служби, є моральні та психологічні якості, наявність спеціальної освіти, досвіду роботи, щорічне оцінювання виконання працівником його службових обов’язків і завдань [31].

Виокремлення ж критеріїв професійної компетентності публічних службовців, як зазначає В.М. Сороко, має своєю метою досягнення кінцевого результату – діяльність висококваліфікованого фахівця, який здатний ефективно використовувати особистісні якості і професійні компетенції для виконання посадових обов'язків [50-51]

Фактично критерії професійної компетентності публічного службовця являють собою перелік вимог, що висуваються до кандидатів на посаду публічної служби, і можуть за змістовним компонентом розподілені на дві групи:

- а) загальні вимоги – деталізують освітньо-кваліфікаційний рівень, ступень вищої освіти, приналежність до громадянства, стаж роботи;
- б) спеціальні вимоги – стосуються досвіду роботи, спеціальних знань, професійних умінь та/або навичок, особистісних якостей та характеристик.

С.М. Григор'євою запропоновано групування загальних компетентностей таким чином:

- а) інструментальні компетентності: пізнавальні, методологічні, технологічні та лінгвістичні вміння;
- б) міжособистісні компетентності: індивідуальні здібності і вміння, наприклад, соціальні навички та уміння (соціальна взаємодія та співробітництво);
- в) системні компетентності: наявність умінь і навичок щодо цілих систем (сукупність розуміння, почуттів, знань, що вимагає попереднього набуття інструментальних і міжособистісних компетентностей) [12-13].

Загальні критерії професійної компетентності публічних службовців конкретизуються за допомогою посадових, які можна вважати спеціальними.

Посадові критерії професійної компетентності посадовців визначаються суб'єктом призначення та/або керівником державної служби з урахуванням вимог спеціальних законів, що регулюють діяльність відповідного державного органу.

Важливе значення для чіткого визначення спеціальних критеріїв професійної компетенції певного суб'єкта публічного адміністрування набуває локально-правове регулювання, зокрема посадові інструкції, в яких чітко перелічується сукупність особистісних якостей, яким повинен відповідати певний публічний службовець, займаючи відповідну посаду в органах державної влади чи місцевого самоврядування.

Отже, посадові критерії професійної компетентності публічних службовців за своїм змістом є спеціальними вимогами, що висуваються до суб'єкта публічного адміністрування в залежності від займаної посади (її категорії, обсягу повноважень) та специфіки діяльності органу державної влади чи місцевого самоврядування, встановлені законодавством та деталізовані у посадових інструкціях.

1.2. Аналіз поточного стану процесів підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців

Система професійного навчання, формування та функціонування якої забезпечує НАДС, орієнтована на професійний розвиток державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад шляхом підготовки (зокрема, за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»), підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіти. Підготовку та підвищення кваліфікації (за кошти державного замовлення та інших джерел фінансування) здійснюють заклади вищої освіти, заклади післядипломної освіти (у тому числі Вища школа публічного управління, що є державним закладом післядипломної освіти, який належить до сфери управління НАДС, а також 18 регіональних центрів підвищення кваліфікації, діяльність яких координує НАДС), і наукові установи.

Наразі професійне навчання є умовою ефективного виконання його учасниками своїх посадових/службових обов'язків. Законом України «Про державну службу» передбачено право державного службовця на професійне навчання, зокрема за державні кошти, відповідно до потреб державного органу (пункт 6 частини першої статті 7), а також обов'язок постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності (пункт 11 частини першої статті 8). Згідно з чинним Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07 червня 2001 року № 2493-III підвищення професійної кваліфікації належить до основних обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування (стаття 8), а також відповідно до нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02 травня 2023 року № 3077-IX службовець місцевого самоврядування зобов'язаний постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності (стаття 10) [53].

Аналіз розподілу програм підвищення кваліфікації, погоджених НАДС у звітному періоді, за видами та тривалістю показав, що із 1 642 програм 84% склали загальні короткострокові програми, 13,9% – загальні професійні (сертифікатні) програми, 1,4% та 0,7% – спеціальні короткострокові та спеціальні професійні (сертифікатні) програми відповідно.

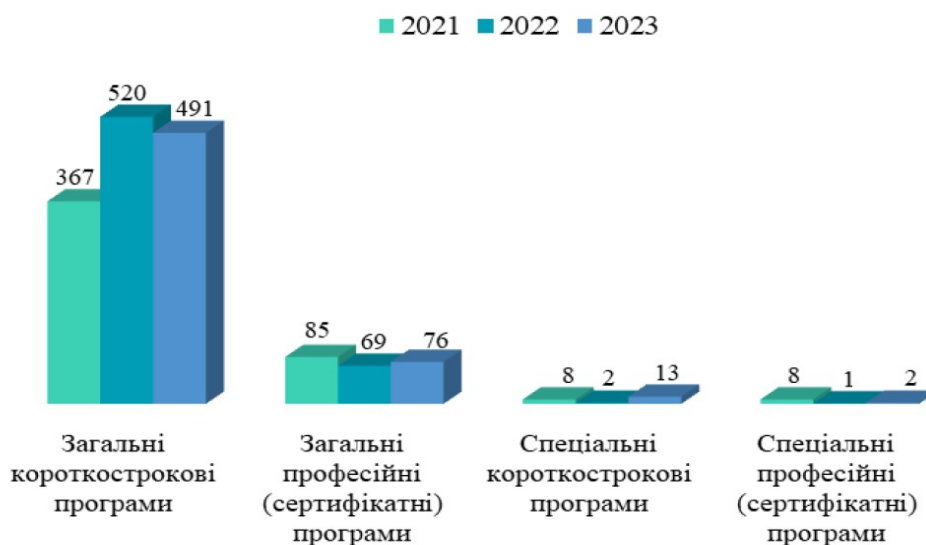


Рис. 1.2. Розподіл погоджених НАДС у 2021–2023 рр. програм підвищення кваліфікації за видами та тривалістю програм [4]

Загалом, за інформацією суб'єктів надання освітніх послуг, у досліджуваному періоді навчання проводилось за 1 458 програмами підвищення кваліфікації (у тому числі за 268 програмами підвищення кваліфікації, погодженими НАДС у 2020 р.). Із загальної кількості програм підвищення кваліфікації, погоджених НАДС у 2020–2023 рр. і впроваджених суб'єктами надання освітніх послуг у 2021–2023 рр., 81,8% становили загальні короткострокові програми, 16,1% – загальні професійні (сертифікатні) програми, 1,5% та 0,6% – спеціальні короткострокові та спеціальні професійні (сертифікатні) програми.



Рис. 1.3. Розподіл погоджених НАДС програм підвищення кваліфікації, за якими проводилось навчання у 2021-2023 рр., за видами програм [4]

Основною зовнішньою умовою доступності освітніх послуг для учасників професійного навчання є гарантованість фінансування професійного навчання, обов'язковість якого визначена законодавством, зокрема за рахунок коштів державного, місцевого бюджетів.

Крім того, Порядком виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану, затвердженого

постановою Кабінету Міністрів України від 09 червня 2021 року № 590, першочерговість відкриття асигнувань з державного бюджету за видатками загального фонду державного бюджету передбачено лише щодо підготовки кадрів закладами фахової передвищої та вищої освіти (підпункт 1 пункту 18), і відповідно видатки на підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану не належать до переліку пріоритетних [53].

Проблемним також є фінансування професійного навчання державними органами та органами місцевого самоврядування, в яких працюють учасники такого навчання. Обсяги такого фінансування визначено постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» на рівні не більше ніж 2 % фонду оплати праці для міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади (на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників), а також рекомендовано у розмірі не більше ніж 2 % фонду оплати праці для інших державних органів та організацій, на які поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» (на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів) та у розмірі не менше ніж 2 % фонду оплати праці для органів місцевого самоврядування (на підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування) (пункти 2, 3 зазначеної Постанови) [53].

Моніторингове дослідження НАДС щодо динаміки таких витрат на підвищення кваліфікації державних службовців за Програмою SIGMA засвідчує їх недостатність і тенденцію до зменшення: у 2020 році витрати державних органів на навчання пропорційно до річного фонду оплати праці становили 0,2 % (зокрема, 0,04 % – для органів державної влади центрального

рівня, 0,19 % – для територіальних органів центральних органів влади, 0,38 % – для Київської міської та обласних держадміністрацій), у 2021 році – 0,08 % (зокрема, 0,05 % – для органів державної влади центрального рівня, 0,14 % – для місцевих держадміністрацій), у 2022 році – 0,02 % (зокрема, 0,01 % – для органів державної влади центрального рівня, 0,02 % для територіальних органів центральних органів влади, 0,01 % – для державних органів місцевого рівня) [53].

За таких умов передбачений законодавством механізм альтернативного та раціонального вибору та фінансування конкретними державними органами необхідних і доцільних освітніх послуг з підвищення кваліфікації їхніх працівників, а також самостійного обрання провайдерів, які можуть забезпечити такі послуги, виявляється неідеальним і не може забезпечити професійний розвиток державних службовців, особливо відповідно до спеціальних потреб у їхньому навчанні [4].

Основне навантаження щодо фінансування професійного навчання державних службовців покладається на механізм реалізації державного замовлення НАДС (переважно б відповідно до попередньо вивчених загальних потреб у навчанні) і власні кошти учасників професійного навчання, що в умовах недостатнього рівня оплати праці та загальної економічної кризи виступає демотивуючим фактором щодо навчання та продовження служби.

Дослідження Інституту міжнародної співпраці Німецької Асоціації народних університетів (DVV International) «Державна політика у сфері освіти дорослих в Україні» (2021 рік), яке включало аналіз освіти дорослих у сфері державної служби, підтверджує, що в Україні зберігаються доволі старі та неефективні механізми управління та фінансування освіти дорослих, які зумовлюють нерівні можливості різних здобувачів отримувати, а провайдерів – реалізовувати освітні послуги у цій сфері.

Дається взнаки також відсутність послідовної державної політики і координації у сфері освіти дорослих, що відображається у відсутності офіційної

політики збору статистичних даних, які б дозволяли відстежувати стан освіти дорослих, кількість її здобувачів і суб'єктів освітньої діяльності.

У сфері професійного навчання відзначається притаманна для всієї системи освіти проблема забезпечення якості освітніх послуг. Для її вирішення провайдери відповідно до Закону України «Про освіту» почали запроваджувати внутрішню систему забезпечення якості освіти, при цьому кожний із них обирає власний підхід до формування такої системи, керуючись академічною та організаційною автономією.

Недосконалість цих процесів засвідчили результати загальнонаціонального опитування, проведеного НАДС у 2022 році з метою аналізу результатів реалізації реформи системи професійного навчання за період 2018-2022 років (далі – опитування щодо реформи професійного навчання (2022 рік)).

Також у рамках дослідження було проаналізовано зміст програм підвищення кваліфікації, погоджених НАДС та впроваджених суб'єктами надання освітніх послуг у 2021–2023 рр., і згруповано за пріоритетними для учасників професійного навчання напрямками (тематикою) підвищення кваліфікації (див.табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Найбільш затребувані напрями (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, у 2021–2023 рр. за загальними програмами підвищення кваліфікації, погодженими НАДС у 2020–2023 рр. [4]

Напря́м (тема) підвищення кваліфікації	Кількість учасників професійного навчання, які підвищили кваліфікацію за відповідним напрямом (темою) (осіб)	у тому числі за програмами підвищення кваліфікації, погодженими НАДС у 2020 р. (осіб)
удосконалення рівня володіння державною мовою	45 847	24 776
комунікація та взаємодія	42 681	11 171
запобігання корупції та забезпечення доброчесності	39 325	14 034
державна політика цифрового розвитку	16 036	448
управління змінами	15 522	2 971
лідерство	11 596	1 920
європейська інтеграція, євроатлантична інтеграція	13 127	1 341
Усього	184 134	56 661

Результати такого групування показали, що із загальної кількості учасників професійного навчання, які успішно завершили навчання за програмами підвищення кваліфікації у 2021–2023 рр., 49,9% (184 134 осіб) пройшли навчання за сімома найбільш важливими для них напрямами (темами) підвищення кваліфікації (див.табл. 1.2) [4].

Централізовані опитування учасників професійного навчання, які отримали освітні послуги за державним замовленням НАДС, зокрема у 2022 році, засвідчують, що після завершення навчання 50,2 % опитаних планують використовувати у своїй діяльності набуті під час навчання нові знання повною мірою, 41,5 % а – більшу частину отриманої інформації та знань, 5,8 % – незначну частину інформації, 0,3 % – не планують використовувати, 2,2 % – не змогли визначитися.

Отже, практикоорієнтованість та актуальність ще не стали визначальною рисою професійного навчання, а залежність якості такого навчання від рівня професійного розвитку викладачів (тренерів) провайдерами переважно не усвідомлюється. Водночас забезпечення якості надання освітніх послуг у сфері

професійного навчання в рамках автономії закладів освіти з використанням виключно інструментів внутрішньої системи забезпечення якості освіти не може гарантувати високий рівень якості освітніх послуг і потребує дієвих механізмів зовнішнього моніторингу та оцінки якості професійного навчання [53].

Проблеми забезпечення якості професійного навчання посилюються специфікою дистанційного навчання, зокрема неефективністю навчання під час виконання посадових/службових обов'язків, фактичною відсутністю обміну професійним досвідом з колегами та практичної складової у навчанні, нестабільністю/відсутністю Інтернет-зв'язку, особливо в умовах воєнного стану.

Дистанційне навчання, а також цифровізація сфери професійного навчання в цілому безпосередньо залежать від технічного та технологічного забезпечення його учасників і викладачів (тренерів), їхнього рівня загальної цифрової грамотності, уміння використовувати інструменти віддаленої взаємодії.

Сьогодні досвід європейських країн свідчить про суттєвий вплив заходів щодо формування цифрових навичок населення на розвиток економіки та конкурентоспроможність країн Європейського Союзу на міжнародному рівні. В Україні також актуальним є розвиток комунікаційних та інформаційних цифрових навичок учасників професійного навчання, здатності успішно провадити подальшу професійну діяльність за допомогою цифрових інструментів, готовності до дебюрократизації управлінських процесів (зокрема надання електронних публічних послуг), навчання безпеці в Інтернеті та протидії кіберзагрозам [53].

Крім того, потреби публічного управління в умовах реформ та дії надзвичайних обставин особливо актуалізують необхідність у розвитку в учасників професійного навчання загальних (універсальних, ключових) компетентностей («general skills»), які стають запорукою їх успішної, продуктивної, конструктивної роботи у швидкозмінних умовах, генерування

нових, нестандартних ідей та рішень, пошуку та залучення додаткових ресурсів для досягнення управлінських цілей та завдань.

Вільне володіння іноземною(ими) мовою(ами) спрощує та пришвидшує комунікацію із зарубіжними партнерами, обмін знаннями та управлінськими практиками для забезпечення інституційної стійкості та сталого розвитку країн, доступність освітніх послуг з професійного навчання у закордонних провайдерів та на іншомовних освітніх вебплатформах, порівняння стандартів якості навчання працівників публічної служби в різних країнах.

Відповідні компетентності мають гарантувати здатність управлінців до забезпечення стабільного функціонування державних органів та органів місцевого самоврядування, а також забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України, зміцнення її політики стійкості, формування та реалізації політики деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій України, продовження реалізації стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в ЄС та Організації Північноатлантичного договору.

РОЗДІЛ 2

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ У КОНТЕКСТІ ЗМІН ТА ВИКЛИКІВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

2.1. Модель підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця в країнах Європейського Союзу

Модель підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця в країнах ЄС є багатокomпонентною системою, яка спрямована на розвиток професійних навичок та компетенцій службовців, забезпечення їхньої ефективності в умовах постійних змін і викликів.

Інновації державного сектору визначили шість областей компетентності, необхідних організаціям державного сектору щоби стимулювати більше інновацій .

Перші три мають технічний характер. Інноваційний державним службовцям потрібні компетентності , щоб підходити до своєї роботи ітеративними способами, які генерують навчання і адаптація протягом коротких періодів часу [62].

Їм потрібні деякі компетентності даних, щоб бути обізнаними про потенціал даних і про те, як структурувати проекти, які можуть збирати та використовувати дані інформувати та стимулювати зміни.

Їм потрібні компетентності , щоб бути орієнтованими на громадянина та використовувати широкий набір інструменти та методи взаємодії зі своїми зацікавленими сторонами та безпосередніми бенефіціарами зрозуміти їх реальність і розробити послугу, яка відповідає їхнім потребам.

Наступні три компетентності області мають когнітивний/поведінковий характер. Інноваційні державні службовці мають бути: допитливими з метою пошуку можливостей розширення власних знань і розуміння; оповідачі, готові використовувати низку інструментів для спілкування з різними зацікавленими сторонами способами, які вони можуть зрозуміти та взаємодіяти з ними; і повстанців, здатних здійснити зміни в системах, у яких вони працюють, здатні знати, коли натискати, як вести переговори, боротися та/або йти на компроміс.

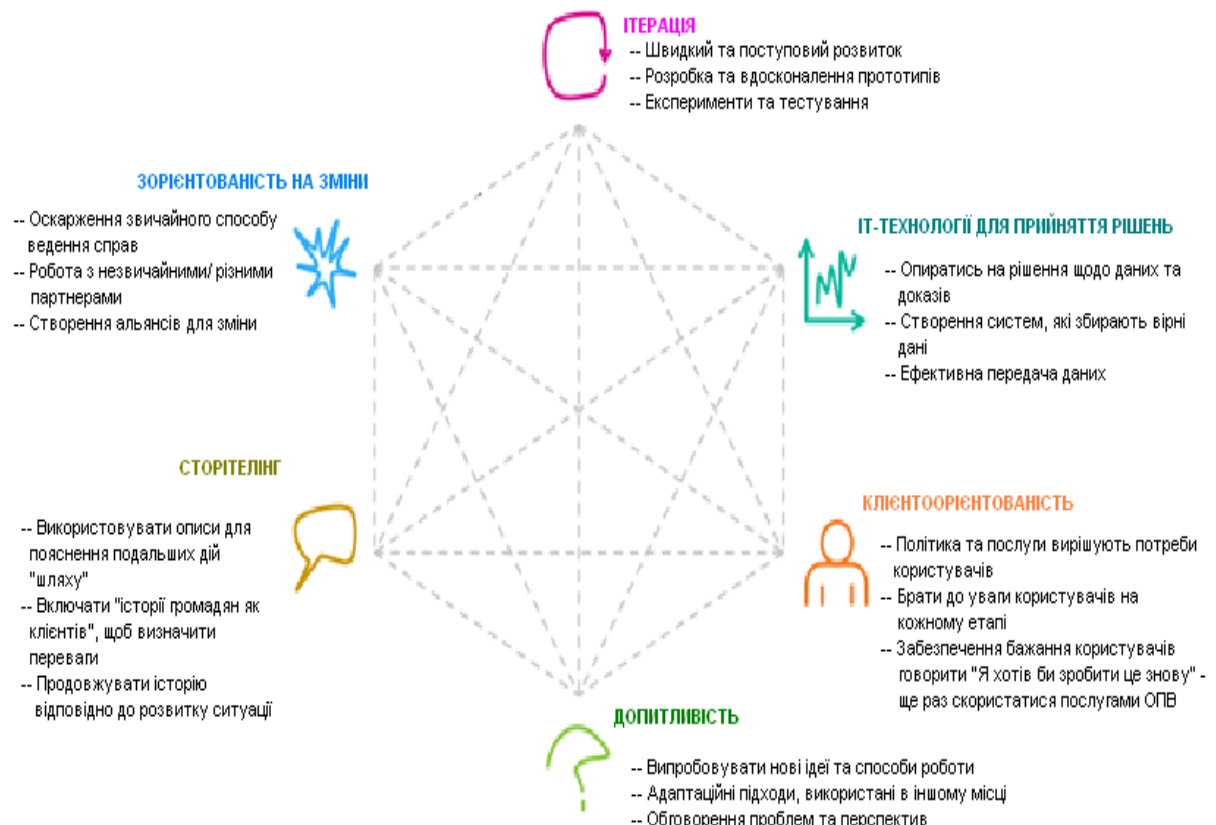


Рис.2.1. Основні компетентності для інновацій у державному секторі [62]

До основи для компетентності державної служби відносять : все більш плюралістичні та взаємопов'язані суспільства; і зміна/розмиття межі державного сектору (все більш відкрите та мережеве управління), призводить до питання про те, які компетентності потрібні урядам сьогодні, щоб максимізувати суспільну цінність і відповідати високим очікуванням, висунутим у рекомендаціях Ради ОЕСР.

Модель підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця в країнах ЄС є багатокomпонентною системою, яка спрямована на розвиток професійних навичок та компетенцій службовців, забезпечення їхньої ефективності в умовах постійних змін і викликів.

У її основі лежить підхід, який поєднує формальні та неформальні методи навчання, розвиток професійних навичок, саморозвиток і регулярне оцінювання. Модель підвищення компетентності публічних службовців у ЄС

орієнтована на безперервний професійний розвиток, адаптацію до змінних умов і впровадження новітніх технологій в управлінні. Це дозволяє створювати сучасний, ефективний публічний сектор, здатний відповідати на виклики сучасності та забезпечувати високу якість надання послуг громадянам .

Таблиця 2.1.

Основні елементи моделі підвищення компетентності публічних службовців у країнах Європейського Союзу

№	Основні елементи моделі	Зміст елементів моделі
1	Формальне навчання	Ця складова включає в себе регулярні тренінги, курси, семінари та спеціалізовані освітні програми, спрямовані на розвиток знань та навичок, необхідних для виконання обов'язків. Публічні службовці проходять навчання в навчальних центрах або через співпрацю з університетами та іншими навчальними закладами.
2	Неформальне навчання та обмін досвідом	Важливим аспектом підвищення компетентності є обмін досвідом між службовцями різних країн ЄС. Це можуть бути стажування, обмінні програми, а також навчальні візити, які дозволяють службовцям знайомитися з практиками та методиками, застосовуваними в інших країнах.
3	Індивідуальні плани розвитку	1. . Кожному публічному службовцю зазвичай пропонується створити індивідуальний план розвитку, який враховує його професійні цілі, бажані компетенції для підвищення, а також потенційні кар'єрні перспективи. Цей план коригується та переглядається у процесі роботи, що забезпечує безперервний професійний ріст.
4	Електронні платформи навчання	У країнах ЄС активно використовуються цифрові платформи для навчання, що дозволяє службовцям здобувати знання дистанційно. Такі платформи часто пропонують відеокурси, лекції, вебінари, інтерактивні модулі та інші матеріали, які дають змогу службовцям здобувати нові знання у зручний для них час.
5	Оцінка та зворотний зв'язок	Підвищення професійної компетентності передбачає регулярну оцінку досягнутих результатів. Це можуть бути тестування, оцінювання роботи з боку керівництва або колег, а також надання зворотного зв'язку. Оцінка допомагає зрозуміти сильні сторони

		службовця і напрями, які потребують розвитку.
6	Кар'єрний розвиток і система мотивації	Модель також передбачає створення умов для кар'єрного зростання та надання мотиваційних стимулів за досягнення результатів. У багатьох країнах ЄС розроблені системи винагород, заохочення і навіть грантової підтримки для службовців, які демонструють високий рівень професіоналізму та бажання підвищувати компетентність.

Розроблено автором за [62-63]

Розглянемо основні аспекти здійснення формального навчання в системі підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців країн Європейського Союзу є важливим компонентом, що забезпечує ефективний розвиток їхніх знань, умінь і навичок. Ця складова моделі має на меті надати службовцям систематичну, структуровану підготовку та можливості для оновлення професійних компетенцій, необхідних для якісного виконання обов'язків.

Публічні службовці проходять навчання через участь у спеціалізованих програмах, розроблених для різних рівнів і галузей державного управління. Освітні програми зазвичай проводяться на базі державних академій, національних навчальних центрів чи університетів, які співпрацюють з урядовими установами для забезпечення високого рівня підготовки. Темі курсів охоплюють такі сфери, як управління проектами, фінансовий менеджмент, антикорупційні заходи, цифрова трансформація та міжнародна співпраця [62].

Щоб відповідати на потреби, що постійно змінюються, у системі державного управління активно впроваджуються тренінги, які сприяють розвитку актуальних навичок. Це можуть бути як короткострокові тренінги для оновлення знань, так і більш інтенсивні програми для засвоєння нових методів та інструментів управління. Наприклад, такі тренінги можуть охоплювати управління кризовими ситуаціями, ефективну комунікацію з громадськістю або ж розвиток лідерських якостей.

. Частина формальної системи навчання передбачає можливість стажування та участі в обмінних програмах між службовцями різних країн ЄС. Завдяки таким програмам публічні службовці можуть дізнатися про ефективні управлінські практики інших країн, отримати доступ до сучасних методів вирішення адміністративних завдань та засвоїти інноваційні підходи, які можуть бути корисними в їхній роботі.

Багато країн ЄС заохочують державних службовців здобувати академічні ступені або професійні сертифікати у сфері державного управління та суміжних галузях. Ці програми зазвичай тривають від кількох місяців до декількох років і передбачають поглиблене вивчення предметних областей. Наприклад, програми можуть включати магістерські курси з державного управління, публічного адміністрування або міжнародних відносин, що дозволяє службовцям підвищити рівень аналітичного та критичного мислення.

Важливим аспектом формального навчання є систематичне оцінювання досягнутих результатів. Публічні службовці проходять тестування, захист проєктів, а також оцінювання з боку викладачів чи кураторів програм, що дозволяє перевірити якість засвоєння матеріалу та здатність застосовувати нові знання на практиці. Регулярна оцінка ефективності навчання дозволяє адаптувати освітні програми відповідно до потреб публічних службовців та викликів, які вони зустрічають у професійній діяльності [63].

Формальне навчання є основою моделі підвищення професійної компетентності публічних службовців у ЄС. Воно спрямоване на створення стійкої освітньої платформи, яка відповідає високим стандартам професіоналізму, сприяє розвитку кар'єри та забезпечує якісне надання послуг громадянам.

Виявлено, що основні підходи до підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців країн ЄС шляхом неформального навчання та обміну досвідом базуються на індивідуальному підході до розвитку, неформальній освіті, а також міжнародному співробітництві.

Ці методи є гнучкими та інноваційними, адже дозволяють службовцям опановувати нові навички в практичному середовищі, залучаючи їх до взаємодії з колегами та експертами.

Головні підходи включають такі аспекти: менторинг та коучинг, майстер-класи та практичні воркшопи, обмін досвідом між країнами, самостійне навчання та використання цифрових ресурсів, групові обговорення та обмін практиками у форматі робочих груп, платформи для мережування та професійних спільнот.

У рамках неформального навчання публічні службовці залучаються до менторських і коучингових програм, де вони можуть отримувати підтримку і поради від досвідчених наставників. Такі програми допомагають службовцям розвивати професійні компетенції під керівництвом експертів, ділитися ідеями та вирішувати практичні завдання в робочих умовах. Ментори та коучі надають зворотний зв'язок, допомагають ставити цілі та відстежують прогрес, що сприяє індивідуальному професійному зростанню [62].

Публічні службовці активно залучаються до майстер-класів та воркшопів, які орієнтовані на вирішення конкретних завдань та розвитку практичних навичок. Відвідуючи такі заходи, вони можуть опановувати нові підходи, методики та інструменти, які застосовуються в державному управлінні. На майстер-класах часто запрошують міжнародних експертів або службовців з інших країн, які діляться своїм досвідом і демонструють ефективні методи роботи на практиці.

У рамках програм міжнародного співробітництва публічні службовці мають можливість брати участь в обміні досвідом з колегами з інших країн ЄС. Це можуть бути навчальні поїздки, стажування, міжнародні конференції або форуми. Такий підхід дає змогу службовцям ознайомитися з інноваційними управлінськими практиками, переймати досвід інших державних установ і застосовувати найкращі приклади на місцях. Завдяки міжнародному обміну службовці отримують змогу розширювати своє професійне коло, зав'язувати нові контакти та створювати партнерства.

Неформальне навчання також включає доступ до онлайн-платформ, навчальних модулів, вебінарів, баз знань та інших цифрових ресурсів. Європейські публічні службовці мають змогу самостійно вибирати теми та напрямки для розвитку, користуючись багатими електронними ресурсами, які доступні як на національному, так і на загальноєвропейському рівнях. Такий підхід дозволяє кожному службовцю гнучко планувати свій процес навчання та отримувати необхідні знання, коли це зручно, зокрема, без відриву від основних обов'язків [62-63].

У країнах ЄС активно підтримується культура командної роботи, у якій службовці можуть ділитися своїм досвідом, обговорювати складні випадки та шукати спільні рішення у форматі групових обговорень або робочих груп. Такі неформальні зустрічі дозволяють глибше аналізувати професійні виклики, обмінюватися реальними кейсами та спільно знаходити найбільш оптимальні підходи для досягнення результатів.

Важливим аспектом неформального навчання є залучення публічних службовців до професійних спільнот та мережевих платформ, де вони можуть спілкуватися з колегами та експертами у своїй галузі. Через такі платформи службовці можуть обговорювати питання, що їх цікавлять, ділитися ресурсами та знаннями, підтримувати зв'язок із міжнародними партнерами, обмінюватися ідеями та новими розробками в управлінні [62].

Загалом, неформальне навчання та обмін досвідом у країнах ЄС стають важливими інструментами, які забезпечують постійне професійне вдосконалення публічних службовців, розширюють їхні знання та створюють можливості для розвитку в атмосфері співробітництва і взаємної підтримки. Ці підходи дозволяють службовцям оперативно адаптуватися до нових умов і викликів, що сприяє підвищенню ефективності державного управління в Європейському Союзі.

Підвищення професійної компетентності публічних службовців у країнах ЄС через кар'єрний розвиток і систему мотивації є важливою складовою для побудови ефективною і сучасною державною служби.

Цей підхід включає створення умов для кар'єрного зростання, системи стимулів та підтримки, що дозволяє службовцям відчувати себе цінними, мотивованими та налаштованими на постійне вдосконалення, а саме : чіткі можливості для кар'єрного зростання, система внутрішніх конкурсів і ротація посад, програми наставництва та коучингу, матеріальне стимулювання і премії, нематеріальні стимули, професійне навчання і розвиток як частина мотивації , кар'єрне консультування та підтримка [62].

У країнах ЄС велика увага приділяється створенню прозорих кар'єрних траєкторій для державних службовців. Це означає, що кожен службовець має можливість побачити свій шлях розвитку в організації, розуміти, які навички та компетенції йому потрібні для просування, і які цілі йому потрібно досягнути. Відкритість і прозорість у питаннях кар'єрного зростання допомагають службовцям планувати своє майбутнє і бачити перспективи розвитку, що є потужним мотиватором для професійного вдосконалення.

У багатьох європейських країнах існує практика внутрішніх конкурсів на вищі посади або тимчасових переміщень на інші робочі місця. Це дозволяє службовцям розширити свої професійні навички та компетенції, набуваючи досвіду в різних напрямках державного управління. Такі можливості сприяють розвитку гнучкості та адаптивності, а також дають можливість побачити свою роботу з нової точки зору. Ротація посад дозволяє службовцям швидше інтегруватися у загальну структуру державної служби та розуміти, як працюють інші підрозділи [62-63].

ЄС активно впроваджує програми наставництва, де досвідчені працівники підтримують молодших або нових службовців. Це не лише допомагає швидко освоїти робочі процеси, але й сприяє формуванню ефективних робочих зв'язків. Наставники і коучі передають свої знання, допомагають у вирішенні складних завдань і підтримують у розвитку навичок, що важливі для успішної кар'єри. Програми наставництва також створюють атмосферу підтримки і взаємодопомоги, що підвищує залученість і лояльність до державної служби.

У багатьох країнах ЄС використовуються різноманітні форми матеріальної мотивації, включаючи премії за високу ефективність, винагороди за досягнення цілей і разові виплати за реалізацію складних проєктів. Матеріальне стимулювання є важливим елементом, оскільки воно дозволяє службовцям відчувати матеріальне визнання за свою працю. Також у деяких країнах використовують гнучку систему оплати, де базова заробітна плата доповнюється преміями за результативність, що мотивує досягати високих показників і прагнути більшого [60].

Європейські державні установи також велику увагу приділяють нематеріальним методам стимулювання, які сприяють формуванню задоволення від роботи. Наприклад, визнання досягнень службовця на робочих зборах, можливість отримати додаткові дні відпочинку, нагороди чи сертифікати за успішно виконані завдання. Нематеріальні стимули допомагають створити позитивну робочу атмосферу та підвищують лояльність службовців до організації.

Можливість регулярно брати участь у навчальних програмах та підвищувати кваліфікацію є важливим мотиваційним фактором для державних службовців. Багато установ у країнах ЄС забезпечують своїх працівників доступом до професійних тренінгів, курсів і семінарів, що допомагає службовцям вдосконалювати свої компетенції, освоювати нові навички та залишатися конкурентоспроможними у своїй галузі. Постійне навчання сприяє не тільки розвитку, а й формує у службовців відчуття, що їхня робота цінується і що вони можуть розраховувати на підтримку свого кар'єрного розвитку [60;62].

У деяких європейських країнах запроваджені програми кар'єрного консультування для державних службовців, які допомагають планувати майбутнє, обирати напрями розвитку та створювати індивідуальні плани навчання. Кар'єрні консультанти можуть допомогти службовцям знайти оптимальні шляхи для реалізації своїх професійних амбіцій у рамках державної

служби, а також підтримати у складні моменти переходу на нову посаду чи адаптації до змін.

Таким чином, кар'єрний розвиток і система мотивації є важливими складовими професійного вдосконалення державних службовців у країнах ЄС. Завдяки цьому підходу службовці не лише підвищують свої навички та компетенції, а й мають чітке розуміння своїх кар'єрних перспектив, відчувають підтримку та бачать стимул для подальшого зростання. Це підвищує їхню ефективність, залученість і задоволення від роботи, що позитивно впливає на якість державного управління в цілому [62].

2.2. Сучасні підходи до організації підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців у країнах Європейського Союзу

Підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців у різних країнах ЄС має свої особливості, зумовлені національними традиціями, структурою державного управління та пріоритетами в розвитку компетентностей. Кожна з цих країн пропонує свої підходи до професійного розвитку державних службовців, але всі вони мають спільну мету — забезпечити компетентну та ефективну державну службу.

Вони досягають цього через спеціалізовані навчальні заклади, програми наставництва, кар'єрне консультування, міжнародні обміни, а також сучасні цифрові платформи для дистанційного навчання. Такий комплексний підхід дозволяє службовцям бути більш гнучкими, адаптивними та підготовленими до виконання сучасних викликів у сфері державного управління. Розглянемо приклади систем підвищення компетентності державних службовців у Франції, Італії, Німеччині, Польщі, Швейцарії, Норвегії, Іспанії, Греції, Латвії, Швеції, Нідерландів, Данії (див.табл.2.2.) [60;62-63]

Таблиця 2.2.

Дослідження підходів до організації розвитку професійних компетентностей публічних службовців : приклади країн Європейського Союзу

№	Країна ЄС	Базовий заклад з навчання публічних службовців
1.	Франція	Національна школа адміністрації (École Nationale d'Administration, ENA)
2.	Італія	Вища школа державного управління (Scuola Nazionale dell'Amministrazione, SNA)
3.	Німеччина	Федеральна академія публічного управління (Bundesakademie für öffentliche Verwaltung, BAKöV)
4.	Польща	Національна школа публічного управління ім. Леха Качинського (Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, KSAP).
5.	Швейцарія	Федеральна школа публічного управління (Ecole Fédérale d'Administration Publique, EFAP)
6.	Іспанія	Національний інститут державного управління (Instituto Nacional de Administración Pública, INAP).
7.	Греція	(Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, EKDDA).
8.	Латвії	Латвійська школа державного управління (Latvijas Valsts pārvaldes skola).
9.	Швеція	Шведська академія державного управління (Förvaltningshögskolan),
10.	Нідерланди	(Netherlands School of Public Administration, NSOB).

Таблиця розроблена за [62]

Розглянемо більш детально підходи до організації розвитку професійних компетентностей публічних службовців (базові провайдери) у країнах Європейського Союзу.

У Франції система підвищення кваліфікації державних службовців дуже розвинена і структурована. Важливу роль у цьому процесі відіграє Національна школа адміністрації (École Nationale d'Administration, ENA), яка є однією з провідних установ з підготовки публічних службовців. ENA проводить

програми для початківців та підвищення кваліфікації для досвідчених службовців, охоплюючи теми лідерства, управління, антикорупційних заходів та європейської інтеграції. Учасники також можуть стажуватися в державних установах Франції та за кордоном. Віднедавна у Франції також активно використовуються онлайн-платформи для навчання службовців, що дозволяє покращити доступність освітніх матеріалів.

В Італії розвиток професійних компетенцій державних службовців здійснює Вища школа державного управління (Scuola Nazionale dell'Amministrazione, SNA). Вона пропонує курси з менеджменту, політики та правових аспектів державного управління, а також навчання, пов'язане з антикризовим управлінням та інноваціями. Особлива увага приділяється індивідуальним планам розвитку службовців, а також регулярній оцінці результатів навчання. Італійські службовці можуть брати участь у міжнародних обмінах, наприклад, з іншими країнами ЄС для розширення своїх знань і навичок на міжнародному рівні [60;62-63].

У Німеччині розвиток компетентностей державних службовців базується на децентралізованому підході, і кожна федеральна земля має власні інституції для навчання та підвищення кваліфікації службовців. Основним центром навчання є Федеральна академія публічного управління (Bundesakademie für öffentliche Verwaltung, BAKöV), яка пропонує курси з питань управління, цифровізації, правових норм і міжкультурної комунікації. У Німеччині також існує широка система наставництва, яка сприяє адаптації нових службовців, а також можливості для обміну досвідом і ротації між різними федеральними установами для розширення компетентностей.

Польща активно розвиває систему професійної підготовки для державних службовців через Національну школу державного управління ім. Леха Качинського (Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, KSAP). Ця установа пропонує програми підвищення кваліфікації, орієнтовані на реформування державного сектору, управління проектами, цифровізацію та розвиток лідерських якостей. KSAP також впроваджує регулярні курси для службовців

різних рівнів та програми наставництва. Польща приділяє значну увагу міжнародним обмінам, зокрема, у рамках програм ЄС, що дозволяє службовцям вивчати досвід інших країн і впроваджувати кращі практики в Польщі.

Швейцарія відрізняється федеративною системою, тому навчання державних службовців організовано як на федеральному, так і на кантональному рівнях. Центральною установою, яка відповідає за підготовку службовців, є Федеральна школа публічного управління (Ecole Fédérale d'Administration Publique, EFAP). EFAP пропонує програми з управління, фінансів, права та інших аспектів державної служби. Система навчання включає як традиційні курси, так і цифрові платформи для дистанційного навчання. У Швейцарії велика увага приділяється мовній підготовці, адже службовці мають працювати у багатомовному середовищі.

В Іспанії підготовкою та підвищенням кваліфікації державних службовців займається Національний інститут державного управління (Instituto Nacional de Administración Pública, INAP). INAP пропонує програми з лідерства, управління проектами, цифровізації та етики. В Іспанії особлива увага приділяється розвитку цифрових компетенцій, і державні службовці мають доступ до онлайн-курсів, які підтримують платформу цифровізації адміністрації. INAP також проводить міжнародні обміни для вивчення досвіду інших європейських країн.

У Греції розвиток професійних компетенцій державних службовців забезпечує Національний центр державного управління та місцевого самоврядування (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, EKDDA). EKDDA проводить програми, спрямовані на підвищення ефективності роботи в державному секторі, зокрема, курси управління та планування, правових і адміністративних норм, цифрових навичок та антикорупційних заходів. Грецька система також передбачає регулярні оцінки компетенцій, на основі яких складаються індивідуальні плани розвитку для державних службовців.

У Латвії організацією навчання державних службовців займається Державна канцелярія Латвії та Латвійська школа державного управління (Latvijas Valsts pārvaldes skola). Основні курси включають розвиток лідерства, управління проектами та цифровізацію. Латвія активно розвиває електронні платформи для дистанційного навчання службовців, забезпечуючи доступ до курсів онлайн, що дозволяє службовцям легко оновлювати знання. Також проводяться тренінги з етики, комунікації та інновацій у державному управлінні.

Швеція приділяє особливу увагу навчанню службовців у сфері етики, сталого розвитку та рівності. Центральним органом є Шведська академія державного управління (Förvaltningshögskolan), яка забезпечує навчання з питань управління, прав людини, цифрових технологій та гендерної рівності. Швеція активно підтримує культуру наставництва, де досвідчені службовці допомагають новим співробітникам. Крім того, тут активно використовуються програми міжнародного обміну для вивчення кращих практик управління.

У Нідерландах навчанням і розвитком державних службовців займається Нідерландський інститут державного управління (Netherlands School of Public Administration, NSOB). NSOB пропонує програми з управління змінами, політики і стратегії, аналізу даних і лідерства. У Нідерландах також активно розвиваються цифрові платформи для навчання службовців, а держава підтримує культуру безперервного навчання. Важливою частиною є розвиток навичок міжвідомчої взаємодії, оскільки це дозволяє службовцям працювати над комплексними проектами в межах кількох установ.

Данія має децентралізовану систему розвитку компетенцій, в якій кожна установа сама визначає свої потреби в навчанні. Державна школа управління (Danish School of Public Administration, DSPA) пропонує базові програми для службовців національного рівня, включаючи управління проектами, комунікацію та інновації. У Данії важливим компонентом є підтримка гнучких і адаптивних форм навчання, що дозволяє службовцям оновлювати свої навички залежно від потреб робочого процесу [60;62-63]..

У Норвегії навчання державних службовців забезпечується кількома організаціями, серед яких виділяється Державна академія (Statens kompetanseakademi). Вона пропонує курси з управління, міжкультурної комунікації, екологічної стійкості та правових питань. Норвегія активно розвиває дистанційні форми навчання та підтримує концепцію безперервного професійного розвитку, де кожен службовець може обирати курси відповідно до своїх потреб. Норвегія також використовує оцінку компетенцій і систему зворотного зв'язку для вдосконалення індивідуальних планів розвитку.

Підвищення професійної компетентності державних службовців у Європі залежить від національних підходів і пріоритетів кожної країни. Уряди активно використовують різні інструменти для розвитку компетенцій державних службовців, зокрема, спеціалізовані навчальні установи, курси з розвитку управлінських навичок, електронні платформи та міжнародні обміни.

У стратегічних документах ЄС та ОЕСД розглядається роль навчання та розвитку компетенцій з акцентом на такі ключові моменти:

— Існують різні інституційні структури для управління та нагляду за державною службою навчання, і існують різні підходи до узгодження навчання з окремими організаційними та рівні державної служби. Важливо те, що навчання і розвиток є організована та узгоджена з основними пріоритетами державної служби, в ідеалі з цивільною бачення послуг і рамки компетенцій, визначені вище, а й на майбутнє такі пріоритети, як передбачення, інновації та цифрові навички.

— Країни, які поєднують індивідуальні стимули до навчання (наприклад, пов'язані плани навчання до процесів управління ефективністю) та організаційних планів (організаційних або плани для всієї державної служби), швидше за все, зможуть забезпечити державних службовців отримують потрібну їм підготовку, а навчання є ефективно скоординованим.

— Розвиток культури навчання в державному секторі вимагатиме набагато більше, ніж злагоджена підготовка. Розвиток лідерства та онлайн-навчання – це два найвищі пріоритети для країн ОЕСР з точки зору навчання та

розвитку, а також це може допомогти, але країнам також потрібно буде використовувати більш широкий спектр інструментів, наприклад як наставництво, коучинг, мережеве навчання, навчання рівних і мобільність сприяти навчанню як повсякденній діяльності, інтегрованої у роботу державних службовців.

Інституційний нагляд за розвитком компетентностей на державній службі, як правило, підпадає відповідальність центрального органу управління кадрами в більшості (21) країн ОЕСР, хоча в багатьох країнах делегована основна відповідальність за навчання та розвиток окремих міністерств і відомств, що ускладнює отримання широкого огляду ширшого пейзажу. В Австралії, наприклад, Рада секретарів керує роботою програма Центру лідерства та навчання, який є Австралійською громадськістю Центральний навчальний заклад служби; тоді як механізми нагляду відрізняються на рівні агентства навчання та навчання [60;62-63]..

Перехід від функції нагляду до просування, координації та управління навчанням країни ОЕСР розділилися відносно рівномірно на три групи. Одинадцять країн повідомляють про існування єдиної інституції в уряді, наприклад, Національна школа адміністрації в Італії або Португальський інститут громадськості [62].

Дванадцять країн повідомляють про спільну відповідальність кількох урядів інституцій, тоді як 12 інших повідомили про делегування на рівні міністерства/відомства .

Тобто виділяють 3 основних підходи :

1. Обов'язки розподілені кількома урядами на центральному або федеральному рівні
2. Є єдиний заклад в уряді
3. Обов'язки за сприяння і ведення державної служби навчання делеговано на рівні міністерства/відомства [60;62-63].

Ці приклади показують, як різні країни Європи формують свої системи підвищення професійної компетентності державних службовців. Від створення

централізованих інститутів і шкіл до розвитку електронних платформ та міжнародних обмінів — усі ці заходи спрямовані на забезпечення високих стандартів державного управління, підвищення ефективності та адаптивності службовців до нових викликів.

2.3. Напрямки вдосконалення процесів підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця у контексті змін та викликів Європейської інтеграції

Здійснення адміністративної реформи в Україні передбачає кардинальну перебудову концепції кадрової політики. Одним з напрямків змін в кадровій політиці України буде застосування компетентісного підходу до управління людськими ресурсами, котрий покладений в основу кадрової політики у державних службах Канади, США, Австрії та інших країн.

У рамках реформи за заходами Плану Ukraine Facility згідно Рішення Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 року [58] Україна поетапно удосконалюватиме попередні конкурсні процедури відбору на основі професійних компетентностей кандидатів, враховуючи отриманий досвід та дотримуючись рекомендацій ОЕСР (SIGMA) (див.рис.2.2). Це передбачає запровадження управління на засадах компетентностей .

Сутність компетентісного підходу до управління людськими ресурсами полягає в застосуванні цілої низки компетенцій в управлінні людськими ресурсами, які сприятимуть досягненню відповідного рівня роботи, а також забезпечать продуктивне функціонування організації в цілому. Компетентності, покладені в основу здійснення усіх функцій (етапів)управління персоналом(див. рис.2.3.) [42;53].

Процеси підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців є ключовими в умовах європейської інтеграції. Прагнення до відповідності європейським стандартам і цінностям вимагає модернізації державної служби, впровадження нових підходів до підготовки та навчання

персоналу. У цьому контексті можна виділити кілька основних напрямів вдосконалення, які допоможуть публічним службовцям ефективніше виконувати свої функції та інтегруватися в європейський управлінський простір.

14 кроків для відновлення конкурсної процедури

Законодавче регулювання у сфері відновлення конкурсів

- | | | | |
|--|--|--|--|
| <p>1</p> <p>супровід проекту Закону України № 6496 про внесення змін до Закону України "Про державну службу" щодо удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби</p> | <p>2</p> <p>підготовка проекту Закону України про внесення змін до Закону України "Про правовий режим воєнного стану" щодо відновлення проведення конкурсів під час воєнного стану</p> | <p>3</p> <p>подання проекту Закону України про внесення змін до Закону України "Про правовий режим воєнного стану" щодо відновлення проведення конкурсів під час воєнного стану на розгляд КМУ</p> | <p>4</p> <p>супровід проекту Закону України про внесення змін до Закону України "Про правовий режим воєнного стану" щодо відновлення проведення конкурсів під час воєнного стану</p> |
|--|--|--|--|

Законодавче регулювання у сфері відновлення конкурсів

- | | | |
|--|--|---|
| <p>5</p> <p>напрацювання концепції проекту Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби відповідно до принципів державного управління ОЕСР (SIGMA)</p> | <p>6</p> <p>підготовка проекту нової редакції Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби</p> | <p>7</p> <p>оновлення методології оцінювання професійної компетентності кандидатів на зайняття посад державної служби, в тому числі переліку тестових питань та ситуаційних завдань</p> |
|--|--|---|

Оголошення конкурсу на зайняття посад державної служби

- | | | | |
|--|--|---|---|
| <p>11</p> <p>оголошення конкурсів на посади державної служби категорій "А", "Б", "В"</p> | <p>12</p> <p>проведення інформаційно-роз'яснювальної кампанії щодо відновлення проведення конкурсів на посади державної служби за оновленою процедурою</p> | <p>13</p> <p>надання методологічної допомоги та проведення навчання для служб управління персоналом та членів конкурсних комісій щодо процедури проведення конкурсу</p> | <p>14</p> <p>моніторинг оголошення конкурсів на посади державної служби, на які особи були призначені відповідно до абзацу 1 ч. 5 ст. 10 Закону України "Про правовий режим воєнного стану"</p> |
|--|--|---|---|

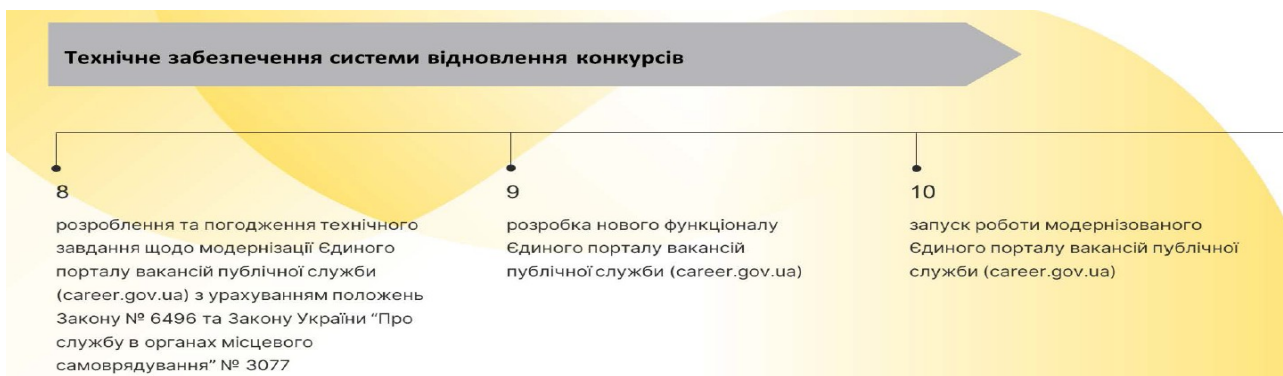


Рис. 2.2. Чотирнадцять кроків запровадження конкурсних процедур відбору на основі професійних компетентностей кандидатів [58].



Рис.2.3. Компетентності, пов'язані з різними видами діяльності людських ресурсів [26-29]

Перший напрямок – це гармонізація знань і навичок службовців відповідно до європейських стандартів. Це передбачає адаптацію навчальних програм до міжнародних вимог, розширення обсягу навчання з правових норм

ЄС, міжнародного права та стандартів управління. Така підготовка дозволяє службовцям бути обізнаними з європейськими практиками та сприяє єдності в підходах до виконання службових обов'язків.

Другий напрямок – розвиток цифрових навичок. Сучасні виклики, пов'язані з цифровою трансформацією, вимагають від державних службовців уміння ефективно працювати з новітніми технологіями. Опанування цифрових інструментів для комунікації, обробки інформації, аналітики та управління є важливим кроком для підвищення ефективності їхньої діяльності. Цифрова грамотність сприятиме спрощенню багатьох процесів, покращить доступ громадян до послуг і полегшить взаємодію з іншими державами.

Третій напрямок – підвищення рівня комунікативних і соціальних компетентностей. Європейська інтеграція передбачає тісну співпрацю з іноземними партнерами, участь у міжнародних проєктах та координацію з різними відомствами і установами. Уміння ефективно комунікувати, працювати в команді, розуміти культурні особливості та демонструвати повагу до цінностей інших країн є невід'ємними складовими успішної роботи службовців в умовах європейської інтеграції.

Четвертий напрямок – розвиток аналітичних та стратегічних навичок. Сучасний державний службовець повинен вміти аналізувати дані, прогнозувати наслідки прийнятих рішень, розуміти загальні тенденції розвитку та адаптуватися до нових викликів. Розвиток таких навичок допомагає службовцям приймати обґрунтовані рішення, відповідати на суспільні виклики та забезпечувати стабільний розвиток відповідно до європейських принципів сталості та прозорості.

Нарешті, варто приділити увагу розвитку етичних стандартів і громадянської свідомості серед службовців. Європейська інтеграція підвищує вимоги до прозорості, доброчесності та етичності в діяльності державної служби. Забезпечення таких стандартів формує позитивний імідж державної служби та зміцнює довіру громадян до державних інституцій.

Двадцять третього серпня 2023 року затверджено НАДС «Стратегію розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року» [53].

Метою реалізації Стратегії є забезпечення професіоналізації державної служби, служби в органах місцевого самоврядування шляхом створення умов для ефективного, безперервного, цілеспрямованого процесу особистісного та професійного зростання державних службовців, , набуття та вдосконалення ними сучасних професійних компетентностей, необхідних для післявоєнного відновлення та розвитку України, побудови спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду(див.табл.2.3.).

Таблиця 2.3

Етапи реалізації Стратегії розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року: НАДС Рішення від 22 серпня 2023 року

	Етапи реалізації Стратегії	Зміст Етапів
1	Перший Етап (2023-2025)	-актуалізацію нормативно-правового забезпечення професійного навчання; -удосконалення механізмів планування та організації професійного навчання; -модернізацію змісту та інфраструктури професійного навчання; -створення умов для професійного навчання, орієнтованого на післявоєнне відновлення та розвиток України; -досягнення дієвості внутрішньої системи забезпечення

		<p>якості та системи зовнішнього забезпечення якості професійного навчання;</p> <p>-впровадження оцінювання стану системи професійного навчання на основі моніторингових досліджень, що проводяться за визначеними показниками (управлінськими індикаторами);</p> <p>-створення умов для підвищення мотивації до безперервного професійного навчання;</p> <p>-залучення додаткових ресурсів міжнародної технічної допомоги для реалізації цілей та завдань Стратегії;</p>
2.	Другий Етап (2026-2027)	<p>-завершення процесів гармонізації системи професійного навчання для досягнення її ефективності, гнучкості, синергетичності, орієнтованості на потреби учасників професійного навчання та інтереси державних органів, органів місцевого самоврядування;</p> <p>-завершення диверсифікації ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання; посилення конкуренції та зростання активності провайдерів на ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання;</p> <p>-удосконалення процесів цифровізації послуг та управління у сфері професійного навчання;</p> <p>-розширення партнерства у сфері професійного навчання</p>

Таблиця розроблена автором за [53]

В умовах європейської інтеграції система охорони здоров'я України стикається з численними викликами, які вимагають комплексного підходу до підвищення професійної компетентності медичного персоналу. Щоб ефективно інтегрувати європейські стандарти та практики в національну систему охорони здоров'я, необхідно розробити та впровадити нові методи навчання, розширити обсяг і якість професійної підготовки та налагодити систему безперервного навчання медиків.

Основними напрямками вдосконалення є підвищення рівня спеціалізації, розвиток міждисциплінарних компетенцій, забезпечення належної мовної підготовки та створення умов для інтернаціоналізації навчання. Важливим кроком є впровадження навчальних програм, орієнтованих на практичний досвід, що базуються на стандартах ЄС, включаючи сучасні підходи до надання медичної допомоги, ефективну комунікацію та етичні аспекти.

Залучення іноземних експертів, участь у міжнародних проєктах та програмах обміну знаннями допоможе медичному персоналу отримати передові навички та ознайомитися з кращими практиками Європи. Інтеграція дистанційного навчання, симуляційних технологій і цифрових рішень у процес підвищення кваліфікації дозволить адаптувати навчання до сучасних умов та підвищити його доступність.

Таким чином, ці заходи допоможуть створити гнучку, адаптивну та висококваліфіковану медичну спільноту, яка відповідатиме сучасним вимогам європейських стандартів та зможе швидко реагувати на нові виклики в системі охорони здоров'я.

Підсумовуючи вищенаведене можна зазначити , що вдосконалення процесів підвищення професійної компетентності публічних службовців у контексті європейської інтеграції сприяє формуванню сучасної, прозорої та ефективної державної служби, здатної вирішувати складні завдання та відповідати на виклики, що постають перед Україною в нових умовах[53]..

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській роботі досліджено актуальні питання підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця у контексті змін та викликів євроінтеграції. Отримані у магістерському дослідженні результати свідчать про досягнення визначеної мети, виконання поставлених завдань і дають можливість для формулювання висновків.

1. Тема теоретичних підходів до дослідження аспектів компетентності публічних службовців є багатогранною та має важливе значення для вдосконалення державної служби. Розглядаючи різні теорії, що підходять для аналізу компетентностей службовців, ми можемо побачити кілька ключових напрямів. Кожен підхід зосереджується на конкретних характеристиках, таких як професійні навички, комунікативна компетентність, здатність до прийняття рішень, етичність, а також мотивація та здатність до інновацій.

Компетентнісний підхід є одним із найпоширеніших, оскільки дозволяє формалізувати набір знань і навичок, якими повинен володіти державний службовець для успішного виконання обов'язків. Цей підхід фокусується на створенні чітких критеріїв оцінки та вимірювання компетентності. Він є основою для розробки навчальних програм, що покликані підвищувати кваліфікацію працівників та відповідати сучасним потребам державної служби.

Водночас, інші підходи, такі як соціально-психологічний чи адміністративно-управлінський, додають важливих елементів для розуміння поведінкових аспектів, культурних впливів та специфіки управління в державному секторі. Ці підходи допомагають не тільки описати необхідні компетенції, але й зрозуміти, як вони впливають на ефективність і взаємодію службовців у колективі, їхню мотивацію та адаптивність до нових умов.

Комплексний підхід до дослідження компетентності службовців є найбільш доцільним, оскільки жоден з окремих підходів не дає повної картини. Компетентність публічних службовців є багатовимірною, а отже, ефективний аналіз потребує поєднання різних теорій і методів. Це дозволяє не лише

визначити професійні навички, а й врахувати особистісні якості та моральні принципи, що є критично важливими в умовах державного управління.

Отже, дослідження компетентності публічних службовців за допомогою різних теоретичних підходів сприяє кращому розумінню потреб державної служби, підвищує якість підготовки фахівців та дозволяє державним установам ефективніше реагувати на сучасні виклики.

2. Аналіз поточного стану процесів підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців в Україні показує, що ця сфера потребує системних змін і вдосконалення. За останні роки відбулися певні позитивні зрушення: впроваджено ряд реформ, спрямованих на підвищення якості державної служби, модернізовано освітні програми для службовців, запроваджено дистанційне навчання і цифрові інструменти. Однак, існує низка викликів, які вимагають подальшої уваги та корекції.

Одним з основних викликів є недостатня узгодженість навчальних програм з актуальними потребами державної служби та вимогами європейської інтеграції. Багато з програм не охоплюють новітні компетентності, які стають необхідними для службовців у контексті цифрової трансформації, міжнародного співробітництва та європейських стандартів. Це вимагає перегляду змісту навчання, зокрема, збільшення уваги до сучасних підходів в управлінні, аналітичних методів, а також навичок міжкультурної комунікації.

Другим важливим аспектом є обмежені можливості для безперервного навчання та професійного зростання. Наразі ресурси та можливості для регулярного підвищення кваліфікації службовців нерівномірно розподілені, а доступ до сучасних програм і навчальних курсів інколи обмежений у регіонах. Це знижує рівень підготовки службовців на місцях і створює розрив між центром та регіонами, що може впливати на загальну якість надання послуг населенню.

Ще однією проблемою залишається низька мотивація державних службовців до підвищення кваліфікації. Підвищення рівня компетентності часто не супроводжується кар'єрним зростанням або матеріальним

заохоченням, що знижує зацікавленість працівників у навчанні та саморозвитку. Це вимагає перегляду системи мотивації, зокрема, через удосконалення системи винагород і створення чітких перспектив для кар'єрного розвитку.

Нарешті, цифрова трансформація державної служби вимагає інтенсивного розвитку цифрових навичок, проте рівень цифрової компетентності багатьох службовців залишається недостатнім для ефективної роботи в умовах сучасного технологічного середовища. Це може уповільнювати процеси автоматизації та цифровізації державних послуг, що в свою чергу впливає на швидкість і зручність обслуговування громадян.

Загалом, аналіз поточного стану показує, що система підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні має значний потенціал для розвитку, але потребує вдосконалення і адаптації до сучасних вимог та викликів. Системне підвищення професійної компетентності стане важливим кроком до формування ефективної, прозорої і надійної державної служби, яка відповідатиме європейським стандартам і забезпечуватиме високоякісне обслуговування населення.

3. Основні стратегічні пріоритети вдосконалення процесів підвищення професійної компетентності публічних службовців в органах публічної влади країн Європейського Союзу спрямовані на створення гнучкої, професійної, відповідальної та орієнтованої на потреби громадян державної служби. Ці пріоритети розроблені для забезпечення відповідності державного управління сучасним викликам і вимогам швидких змін в суспільстві.

Один із ключових пріоритетів – це постійний розвиток і адаптація компетентностей службовців. В ЄС велика увага приділяється впровадженню навчальних програм, що орієнтовані на гнучкість і адаптивність службовців, особливо в умовах цифрової трансформації. Розвиток навичок управління змінами, проектного менеджменту, аналітичних здібностей та цифрових компетенцій є основою сучасної системи навчання в багатьох країнах ЄС.

Другий пріоритет – інвестиції в цифрову компетентність. В умовах цифровізації державної служби, навчальні програми у країнах ЄС активно впроваджують нові технології та платформи, які допомагають службовцям ефективно користуватися сучасними інформаційними системами, базами даних, інструментами для комунікації та аналітики. Це дозволяє державній службі відповідати на потреби громадян і реагувати на запити швидко та ефективно.

Третій пріоритет – посилення етичної складової та принципів доброчесності. У ЄС питання етики, доброчесності та прозорості у публічній службі є невід’ємною частиною підвищення професійної компетентності службовців. Програми навчання зосереджені на формуванні усвідомлення службовцями високих моральних стандартів, обов'язку дотримання етичних норм і протидії корупції, що сприяє зміцненню довіри громадян до держави.

Четвертий стратегічний пріоритет – сприяння розвитку навичок міжнародного співробітництва і міжкультурної комунікації. У багатьох країнах ЄС держслужбовців навчають основам міжнародного права, дипломатії та комунікацій для ефективної взаємодії з міжнародними організаціями та іншими країнами-членами. Це сприяє зміцненню співпраці всередині ЄС, що важливо для реалізації спільних ініціатив і подолання викликів.

П'ятий пріоритет – забезпечення можливостей для безперервного навчання і професійного розвитку. В ЄС важливою є культура навчання протягом усього життя, тому програми часто включають модульне навчання, дистанційні курси, доступ до онлайн-ресурсів і регулярні тренінги. Це створює умови для постійного оновлення знань і навичок, що дозволяє службовцям бути конкурентоспроможними і готовими до змін.

Отже, стратегічні пріоритети вдосконалення професійної компетентності службовців в країнах ЄС зосереджені на створенні сильної, прозорої та орієнтованої на громадян державної служби, здатної відповідати на виклики глобалізації, цифровізації та суспільних змін. Ці пріоритети є прикладом для

наслідування й іншими країнами, які прагнуть розвивати свою державну службу відповідно до кращих європейських практик.

4. Аналіз сучасних підходів до організації підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців у країнах Європейського Союзу показує, що питання централізації або децентралізації управління навчальними закладами вирішується з урахуванням потреб ефективності, доступності та якості навчання. У різних країнах ЄС застосовуються як централізовані, так і децентралізовані підходи, і вибір між ними залежить від національних особливостей, розміру країни, структури державного управління та рівня автономії регіонів.

У країнах, де віддають перевагу централізованому управлінню, навчальні заклади для підготовки службовців часто підпорядковуються центральним органам влади, які забезпечують єдині стандарти навчання, узгоджені з національними пріоритетами та вимогами ЄС. Це дозволяє підтримувати високий рівень якості підготовки, уніфікувати програми навчання та забезпечувати рівні умови для службовців незалежно від регіону. Централізація сприяє ефективному використанню ресурсів та координації навчальних програм, що особливо важливо у малих країнах.

Натомість у великих країнах або країнах з розвиненою регіональною автономією часто застосовуються децентралізовані моделі управління навчальними закладами. У таких випадках освітні установи діють на місцевому рівні, що дозволяє краще враховувати регіональні особливості та потреби місцевих громад у підвищенні компетентності службовців. Децентралізація сприяє гнучкості в адаптації навчальних програм і може стимулювати інноваційні підходи, адаптовані до конкретних умов. Однак при цьому важливо зберігати загальні стандарти якості та відповідність до загальнонаціональних цілей та вимог ЄС.

Загалом, сучасні підходи в країнах ЄС часто поєднують елементи обох моделей, що можна назвати «координаційною децентралізацією». Це означає,

що освітні установи можуть мати певну автономію в реалізації програм і врахуванні місцевих потреб, проте при цьому вони діють у рамках загальнонаціональних стандартів і регулярно звітують перед центральними органами влади. Такий підхід дозволяє одночасно забезпечувати єдині вимоги до якості підготовки службовців та гнучкість у адаптації навчання до потреб регіонів.

Отже, сучасні підходи до організації підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців у ЄС орієнтовані на поєднання переваг централізації та децентралізації. Це дозволяє створити ефективну систему підготовки службовців, яка відповідає національним і європейським стандартам, а також враховує специфіку регіонів, що є запорукою високої якості державного управління.

5. В умовах європейської інтеграції та постійних змін, зокрема у сфері державного управління й охорони здоров'я, вдосконалення процесів підвищення професійної компетентності публічних службовців і персоналу медичних закладів стає пріоритетним завданням. Основною метою є створення професійної та ефективної системи надання послуг, яка відповідатиме європейським стандартам і забезпечуватиме високу якість роботи на всіх рівнях державного управління та охорони здоров'я.

Перший можливий шлях вдосконалення – це гармонізація освітніх і кваліфікаційних стандартів з європейськими нормами. Це передбачає адаптацію програм навчання для публічних службовців та медичного персоналу відповідно до стандартів ЄС, зокрема в галузі прав людини, етики, антикорупційних заходів і управлінських практик. Для медичних закладів це також означає інтеграцію передових підходів до медичної допомоги, забезпечення належного рівня кваліфікації для роботи з сучасними технологіями та дотримання міжнародних стандартів обслуговування пацієнтів.

Другий шлях – розвиток цифрових навичок. У сучасних умовах цифрова компетентність є важливою складовою професійного зростання. Для публічних службовців це означає ефективне використання інформаційних систем та

електронних баз даних для надання послуг, а для медичних працівників – оволодіння цифровими інструментами для збору, обробки та збереження медичних даних, а також використання телемедицини. Це дозволить забезпечити швидкість і зручність обслуговування, доступність інформації та безперервність медичної допомоги.

Третій напрямок – зміцнення етичних та комунікативних навичок. В умовах європейської інтеграції підвищуються вимоги до професійної етики та комунікаційної компетентності як у публічних службовців, так і у працівників медичних закладів. Це включає розвиток умінь вести конструктивний діалог із громадянами, демонстрацію толерантності та поваги, готовність працювати в багатонаціональному середовищі. Такі навички важливі як для забезпечення прозорості в державному управлінні, так і для встановлення довіри до медичних працівників з боку пацієнтів.

Четвертий шлях – створення системи безперервного навчання. Як публічні службовці, так і медичні працівники потребують можливостей для регулярного підвищення кваліфікації, щоб залишатися актуальними у своїх знаннях і навичках. Запровадження модульного навчання, онлайн-курсів, стажувань у країнах ЄС сприятиме зростанню їхньої професійної компетентності. Це також забезпечить гнучкість і доступність навчання, враховуючи сучасні вимоги до розвитку персоналу.

Отже, вдосконалення процесів підвищення професійної компетентності публічних службовців і медичних працівників у контексті європейської інтеграції вимагає системного підходу. Ці шляхи сприятимуть підвищенню якості державного управління і медичних послуг, зміцненню довіри до державних установ та медичних закладів, а також інтеграції української системи охорони здоров'я та державного управління в загальноєвропейський простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. Визначення спеціальних вимог до кандидатів на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»: організаційний аспект. Держслужбовець. 2019. №8. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/august/issue-8/article-20436.html>. (дата звернення: 15.10.2024).
2. Алюшина Н. О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану.// Ефективність державного управління : № 70/71 .-2022. - С.11-16. URL: DOI: <https://doi.org/10.36930/507001> URL: <https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbov-civ-ta-oplata-praci-v-umovah-voennogo-stanu-rezultati-opituvannya> (дата звернення: 29.10.2024)
3. Алюшина Н.О., Василевська Т. , Ібрагімова та ін. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури./Алюшина Н., Василевська Т., Ібрагімова та ін – К. -НАДС, CIDS, ОБСЄ , EU4PAR.- 2021.- URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizaciynakultura-na-publichnij-sluzhbi/posibnik-z-formuvannya-organizacijnoyi-kulturi-na-publichnij-luzhbi>
4. Аналітичний Звіт щодо впровадження програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, розроблених, затверджених суб'єктами надання освітніх послуг та погоджених НАДС у 2021-2023 роках(червень 2024 р.). URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/pogodzhen-program-2021-2023.pdf>
5. Арапова О.М. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Арапова, В.П. Фрідріф, В.А. Модирка // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2018. № 1 (6). – С. 207-211. URL : <http://economics.opu.ua/files/archive/2018/n1.html>. (дата звернення: 15.10.2024).
6. Барко В.І. Аналіз наукових підходів до ставлення поняття «професійна компетентність» сучасного фахівця / В.І. Барко // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. 2016. № 5
7. Бондаренко, П. І., Тараненко, Л. С. Європейська інтеграція як виклик для професійного розвитку державного службовця в Україні. _Ефективність державного управління_. 2020. Вип. 50, с. 32-41.
8. Бондарчук О.І. Психологічна компетентність фахівця: зміст та основні підходи. / О.І. Бондарчук // Збірник наукових праць. Психологічні науки. Том 2. Випуск 8. 2019р. С. 30-36.
9. Васильєва В. М. Реформування системи державної служби України: виклики євроінтеграції. Київ: Інститут державного управління, 2020.- с.34-40. (дата звернення: 29.10.2024)

10. Гогіна Л.М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату // Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL.: <https://www.center.gov.ua/>
11. Головань М. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/52560>.
12. Григор'єва С.М. Підготовка фахівців з державного управління на основі компетентнісного підходу як необхідна умова професіоналізму державних службовців. Економіка та держава. URL. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=741&i=2820>
13. Григор'єва С.М. Еволюція професійної підготовки державних службовців в Україні: дис. ... канд. наук держ. упр-ня. Дніпро, 2019. 311 с.
14. Гудак, Ю. Європейські стандарти управління персоналом: імплементація в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2020, №5, с. 23-29. (дата звернення: 29.10.2024)
15. Державна служба в умовах війни 2022, : Інформаційне видання. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу..URL : <https://www.center.gov.ua/component/k2/item/4056>. (дата звернення: 15.10.2024).
16. Журба О. Комплексний підхід – основа підвищення професіоналізації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / О. Журба // Вісник державної служби України. 2016. № 3. С. 62–65.
17. Іванова І.В. Професіоналізація менеджменту: Монографія. - К.: Нац. торг.-екон. ун-т, 2006. - 695 с.
18. Іванова А. М., Василенко О. В. Модернізація державного управління в умовах європейської інтеграції: підходи та перспективи. _Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка: Публічне управління та адміністрування_. 2023. Вип. 1, с. 120-129
19. Інформація щодо характерних недоліків в роботі керівників державної служби та служб управління персоналом державних органів, які призводять до порушення вимог законодавства в сфері державної служби, за 2022 рік. НАДС – 07.03.23.URL.: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYA_LNIST/Kontrolna%20dijalnist/%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%202022/dod_2kharakterni-porushennya2022-1.pdf
20. Іванов, Г. В. Адаптація правових норм України до стандартів ЄС. Київ: Юрінком Інтер, 2021. (дата звернення: 29.10.2024)
21. Ідеальний держслужбовець очима українців: міф чи реальність? URL: <http://reforms.in.ua/ua/news/idealnyu-derzhsluzhbovec-ochymaukrayinciv-mif-chy-realnist>. (дата звернення: 15.10.2024).
22. Кармазін О. І. Професійна компетентність державних службовців: виклики євроінтеграційного процесу. _Вісник Національної академії державного управління при Президенті України_. 2022. Вип. 4, с. 15-23.
23. Конституція України. / Закон від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show>. (дата звернення: 15.10.2024).
24. Кушнір С. П. Професійна компетентність державного службовця: сутнісно-понятійна характеристика та правове регулювання: дис.... канд. юрид. наук: 12.00.07. Одеса, 2021, 211 с.

25. Кононенко Ю. О. Інноваційні підходи до підготовки державних службовців в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2023. Вип. 2, с. 78-85.

26. Ліпенцев А. В. . Управління людськими ресурсами на засадах компетенційного підходу у контексті формування культури управління державними установами / А. В. Ліпенцев // *Державне будівництво: зб. наук. пр. Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*. Вип. 2. 2007. URL:<http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/3/01.pdf>.(дата звернення : 15.01.2023).

27. Ліпенцев А. В. Розвиток емоційних компетенцій державних службовців / А. В. Ліпенцев, О. В. Тимошенко // *Ефективність державного управління :зб. наук. пр. Вип. 6. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. С. 130–136*

28. Мудрик А.Б. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену. URL: <http://http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/>.

29. Нагорічна О.С., Капітанець С.В. Значення компетенцій у комплексному підході при прийнятті кадрових рішень // *Прогнозування економічного та соціального розвитку національної економіки : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 22 квітня 2020 р.)*. Запоріжжя: Класичний приватний університет. 2020. 152 с. С.35-38.

30. Новий український тлумачний словник : близько 20000 слів і словосполучень / [укл. Н.Д. Кусайкіна, Ю.С. Цибульник ; за заг. ред. В.В. Дубчинського]. Х. : Клуб сімейного дозвілля, 2019. 608 с.

31. Оболенський О. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / О. Оболенський, В. Сороко // *Вісн. держ. служби України*. 2005. № 1. С. 20-27.

32. Основні компетенції лідерства уряду Канади // переклад Проект "Реформа управління персоналом на державній службі в Україні". URL: http://www.psagency-agencefp.gc.ca/leadership/klc-ccl/information_kits_e.asp (дата звернення: 15.10.2024).

33. Покроковий алгоритм проведення класифікації посад державної служби в умовах воєнного стану. Практичний посібник: НАДС України, 2023 https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Оплата%20праці/Класифікація%20посад%202023/Посібник_класифікація_26.10.2023.pdf

34. Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : НАДС України Наказ № 107-22 02.11.2022 . URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-vimog-do-zmistu-i-strukturi-program-pidvishchennya-kvalifikaciyi-derzhavnih-sluzhbovciv-goliv-miscevih-derzhavnih-administracij-yih-pershih-zastupnikiv-ta-zastupnikiv-pos-2>

35. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх

перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2025 році: Наказ НАДС України від 30.07.2024 № 111-24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0111859-24#Text>

36. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): Наказ НАДС України від 02.11.2022 № 107-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text>

37. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ НАДС України від 03.03.2016 р. №47. {Із змінами, внесеними згідно з наказами Національного агентства України з питань державної служби № 40-22 від 01.06.2022} URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>(дата звернення: 15.10.2024).

38. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті Наказ Нацдержслужби України від 20.07.2012 № 148. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0148859-12>. (дата звернення: 15.10.2024).

39. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF> (дата звернення: 15.10.2024).

40. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо розроблення професійних стандартів : Рішення Національного агентства кваліфікацій № 103 від 25.01.2023 р. URL: <https://nqa.gov.ua/risenna-nacionalnogo-agentstva-kvalifikacij-za-2023-rik/> (дата звернення: 15.10.2024).

41. Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Наказ НАДС України від 10 жовтня 2019 року №185-19. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE34130.html (дата звернення: 15.10.2024).

42. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

43. Про державну службу. Закон від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page2>. (дата звернення: 15.10.2024).

44. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби. Постанова КМУ від 25.03 2016 р. № 246. URL:

<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п/paran10#n10>. (дата звернення: 15.10.2024).

45. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ НАДС України від 05.08.2016 № 158 {Із змінами, згідно з Наказами НАДС № 37-23 від 13.03.2023}. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#n13>

46. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен / М. : Когито Центр, 2002. 400 с.

47. Сєдих В. П., Ніконенко, С. М. Підвищення кваліфікації державних службовців з питань євроінтеграції. _Публічне управління та адміністрування в Україні_. 2021. № 6, с. 59-67.

48. Сіоніхіна З. Сутність і особливості професійної діяльності керівних кадрів ЦОВВ як джерело вимог до їхніх професійних компетенцій / З.М. Сіоніхіна URL:Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12SZMIPK.pdf>. (дата звернення: 15.10.2024).

49. Сидоренко Т. Є. Євроінтеграційні процеси та публічна служба: український вимір.// Одеса: Чорноморська обсерваторія, 2021.- с.15-22. (дата звернення: 29.10.2024)

50. Сороко В. М. Застосування компетентісного підходу в державній службі України / В. М. Сороко, Ю. С. Потьомкіна // Теоретичні та прикладні питання державотворення : Електронне наукове фахове видання Одеського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/index.html>. (дата звернення: 15.10.2024).

51. Сороко В.М. Компетентнісний підхід до організації функціонування державної служби: монографія. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

52. Спенсер Л.М. Компетенції на роботі. Модель ефективності роботи / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер. : Пер. з англ.М.:НІРРО,2005. 384 с.

53. Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців...до 2027 року: Схвалено Координаційною радою з питань професійного навчання при Національному агентстві України з питань державної служби Рішення від 22 серпня 2023 року URL. : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%20.pdf>

54. Формування кадрового потенціалу Органів публічної влади України (науково-методичні рекомендації) : наук.-практ. вид. / заг.ред. канд. пед. наук, с.н.с., О.С. Нагорічної. – Хмельницький : Науково-дослідний центр митної справи Державного науково-дослідного інституту фіскальної політики Національного університету Органів публічної влади України, 2019. 164 с.

55. Хоружа Л. Л Компетентнісний підхід в освіті: ретроспективний погляд на розвиток ідеї / Л.Л. Хоружа // Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка: Збір. Наук. праць. К. : КМПУ імені Б. Д.Грінченка, 2017. С. 178–183.

56. Щєгорцева В.М. Управління персоналом публічної служби: теорія мотивації. Актуальні проблеми державного управління. 2019. №2(42). С.344-349.

57. Bila-Tiunova L., Bilous-Osin T., Kozachuk D., Vasylykivska V. Participation of civil society in public administration: prospects for international experience implementation in Ukraine. *Humanities & Social Sciences Reviews*. Scopus. 2019. Vol. 7(5). P. 757–764.

58. Government approves plan to implement Ukraine Facility programme/-18.03.2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriad-zatverdylv-plan-dlia-realizat-sii-prohramy-ukraine-facility>

59. Key Leadership Competencies .URL : <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile>. (дата звернення: 15.10.2024).

60. Professional development in the public service. URL : <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/topics/professional-development.html>

61. The Principles of Public Administration :Sigma-OECD, 2023 /. URL: <https://www.sigmaxweb.org/publications/principles-public-administration.htm>

62. Skills for a High Performing Civil Service: OECD Public Governance Reviews.-2017. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/skills-for-a-high-performing-civil-service_9789264280724-en

63. Public Employment and Management 2023 .Towards a More Flexible Public Service
URL:https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2023_5b378e11-en.html

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

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу

Кафедра Публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

публічного управління та адміністрування

проф. Н.С. Калашник

« ____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

1. Тема роботи : **«Підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця – зміни та виклики євроінтеграції»**

керівник роботи Загорський Володимир Степанович, професор, доктор економічних наук

затверджені наказом вищого навчального закладу від «26» серпня 2024 року №С-527

2. Термін подання здобувачем роботи – 01 грудня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: **«Підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця – зміни та виклики євроінтеграції»**

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити): вивчити основні поняття у сфері дослідження теоретичних засад компетентності публічних службовців ; здійснити аналіз поточного стану процесів підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців ; розглянути основні стратегічні

пріоритети вдосконалення процесів підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця в органах публічної влади країн Європейського Союзу; запропонувати можливі шляхи вдосконалення процесів підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця та закладів персоналу охорони здоров'я у контексті змін та викликів Європейської інтеграції

5. Перелік графічного матеріалу та статистичних даних (з точним зазначенням обов'язкових креслень за необхідності) _____

6. Консультанти розділів роботи (за наявності зовнішніх консультантів) - _____

7. Дата видачі завдання 06.06.2024 – 30.06.2024

Керівник роботи _____ Загорський В.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

№ з/п	Етапи роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Формування напряму і теми роботи	Червень 2024р.	Вик.
2.	Затвердження теми роботи	Серпень 2024	Вик.
3.	Збір матеріалу та прикладних відомостей	Вересень 2024р.	Вик.
4.	Робота над першим розділом	Жовтень 2024р.	Вик.
5.	Робота над другим розділом	Листопад 2024р.	Вик.
6.	Формування висновків та рекомендацій	Листопад 2024р.	Вик.
7.	Подача роботи для перевірки на відсутність запозичень	24.11-06.12.2024р.	Вик.

Здобувач освіти _____ Борисова Л.О.

Керівник роботи _____ Загорський В.С.