


ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ ЄВРОПЕЇЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ



**Професор кафедри службового та медичного права
Навчально-наукового інституту права
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
доктор юридичних наук, професор
Проневич Олексій Станіславович**

I. Зауваги щодо специфіки інтерпретації соціально-ціннісного феномену «європеїзація»

1.1. Концепт «європеїзація»

Концепт «європеїзація» є багатовимірним та може у тому числі тлумачитися як:

- ▶ глобальний висхідний інтеграційний цивілізаційно-ціннісний **тренд**;
- ▶ конституційно-правовий **імператив** (у преамбулі Конституції України йдеться про «європейську ідентичність Українського народу і незворотність європейського та євроатлантичного курсу України», «реалізації стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі»);
- ▶ **імплементация** європейських принципів, норм і цінностей (верховенства права, свободи, рівності, справедливості, примату прав людини, суверенітету особистості, політичного та економічного плюралізму, толерантності/недискримінаційності, децентралізації влади, служіння влади народу);
- ▶ розбудова **публічної адміністрації** на засадах людиноцентризму, недискримінаційності, інклюзивності, сервісоорієнтованості та раціональності;
- ▶ перезавантаження **публічної служби** на засадах служіння Українському народу, верховенства права, законності, компетентності, неупередженості, надання якісних публічних послуг, доброчесності, транспарентності, **професіоналізму** тощо.

Н.В. У підготовленому за радянської доби жорстко цензурованому Академічному тлумачному словнику української мови в 11 томах (1970-1980 рр.) слово «європеїзувати» нейтрально тлумачилося як «перебудувати на європейський лад, зразок» (Т. 2, 1971 р.). Показово, що сучасні диктатори/автократи вороже сприймають будь-які прояви європеїзації, прагнуть демонізувати об'єднану Європу, штучно дискредитувати європейські цінності та стигматизувати їх поборників як «іноземних агентів». Ворожа російська пропаганда європеїзацію тлумачить як своєрідний жупел («те, що наводить страх», «кипляча смола для покарання грішників у пеклі») та загрозу для «традиційних сакральних цінностей». Такий підхід був іманентний для імперців-чорносотенців, які у дореволюційну добу наголошували на необхідності табування/цензурування слів «козак», «запорожець», «рідний край» тощо.

1.2. Базові європейські універсальні управлінсько-правові імперативи публічного адміністрування

ствердження людиноцентричної доктрини служіння суб'єктів владних повноважень суспільству та громадянам як платникам податків, замовникам публічних послуг та моніторам якості їх надання, чітка артикуляція соціальної місії окремих органів публічної влади, націлювання публічних службовців на надання публічних послуг (згідно з п. 7 ч. 1 ст. 4 Кодексу адміністративного судочинства України **суб'єктом владних повноважень** є орган державної влади (у тому числі без статусу юридичної особи), орган місцевого самоврядування, їх посадова чи службова особа, інший суб'єкт при здійсненні ними публічно-владних управлінських функцій на підставі законодавства, в тому числі на виконання делегованих повноважень, або наданні адміністративних послуг);

- ▶ визначення стратегічним пріоритетом публічно-владної діяльності сприяння приватним особам у реалізації суб'єктивних прав та законних інтересів, забезпечення реалізації легального публічного інтересу (відповідно до п. 6 ч. 1 ст. 2 Закону України «Про адміністративну процедуру» **дефініція «публічний інтерес»** тлумачиться як «інтерес держави, суспільства, територіальної громади, а також важливі для великої кількості осіб інтереси та потреби»);
- ▶ формування кадрового складу публічної служби на засадах меритократії та рівного доступу до публічної служби (відповідно до п. 17 ч. 1 ст. 4 КАСУ **публічна служба** - діяльність на державних політичних посадах, у державних колегіальних органах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша державна служба, патронатна служба в державних органах, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування»);
- ▶ сприйняття публічного службовця як особистості, носія соціально акцептованих цінностей та затребуваних професійних компетенцій;
- ▶ визнання необґрунтованості визначення професійного потенціалу публічного службовця як простої суми знань, вмінь і навичок, оскільки йдеться про прагнення забезпечити синергетичний ефект публічно-владної діяльності публічних службовців;
- ▶ розмежування політичної діяльності та публічного адміністрування;
- ▶ легальне закріплення функціонально зумовлених типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад/посадових осіб публічної служби;
- ▶ конкурсний відбір кандидатів на заміщення посад публічної служби на основі формально визначених кваліфікаційних/професійних вимог;
- ▶ вичерпне змістовне визначення і легальне закріплення адміністративної правосуб'єктності посадових/службових осіб, легальне закріплення заборони зловживання публічно-владними повноваженнями;
- ▶ можливість делегування/деконцентрації публічно-владних повноважень у вертикальній та горизонтальній площинах;

- ▶ дотримання суб'єктами владних повноважень правового імперативу правомірних/законних очікувань приватних осіб (рішення та дії посадових/службових осіб суперечать принципу верховенства права не лише при фактичному порушенні суб'єктивних прав приватних осіб, але й у випадках, коли такі дії не узгоджуються з правомірними очікуваннями приватних осіб). Порушенням може бути надання прийнятому нормативно-правовому акту ретроспективної дії щодо фактів, які відбулися до його прийняття (наприклад, позбавлення ліцензії з підстав, не пов'язаних з поведінкою приватної особи). Європейський суд з прав людини у таких випадках визнає порушенням не право, а правомірне очікування заявника;
- ▶ забезпечення правової визначеності як органічної складової верховенства права у нормотворчій діяльності посадових/службових осіб, тобто «забезпечення легкості з'ясування змісту права та можливості скористатися цим правом за необхідності»;
- ▶ раціоналізація і легалізація процедур прийняття управлінських рішень/індивідуальних актів суб'єктами владних повноважень (запровадження легальних адміністративних процедур, закріплення формальних вимог щодо розумного строку прийняття управлінських рішень, встановлення обов'язку зазначення підстав прийняття адміністративних актів, закріплення права на оскарження адміністративних рішень);
- ▶ пріоритетизація проактивного реагування суб'єктів публічного адміністрування на актуальні виклики і загрози для охоронюваного державою загального блага;
- ▶ неухильне дотримання легальних адміністративних процедур і застосування оптимальних коректних управлінсько-правових алгоритмів вирішення типових колізій;
- ▶ гнучке застосування правових інструментів кризового публічного адміністрування;
- ▶ забезпечення належної взаємодії і координації службової діяльності суб'єктів владних повноважень;
- ▶ цифровізація/діджиталізація публічно-владних управлінських процесів (запровадження електронного документообігу, надання електронних адміністративних послуг тощо);
- ▶ неприпустимість дискримінації при доборі на публічну службу, призначенні на посади, просуванні по службі, ротатії державних службовців, професійному навчанні;
- ▶ забезпечення гендерної рівності у сфері публічної служби (існує необхідність активнішого застосування позитивних дій як тимчасового правового інструменту забезпечення гендерної рівності);
- ▶ легальне закріплення стандартизованих формальних маркерів-імперативів професійної підготовленості та функціональної спроможності публічних службовців (компетентність, відкритість до інновацій, ефективність, результативність, неупередженість тощо);

- ▶ формування у публічних службовців здатності до саморегуляції (толерантності, стресостійкості, неконфліктності, асертивності/здатності обґрунтовувати свою позицію без порушення прав інших суб'єктів тощо);
- ▶ запровадження ґрунтованих на об'єктивних показниках механізмів визначення рівня оплати праці публічних службовців; визначення довіри громадян як основного критерію оцінювання ефективності службової діяльності публічних службовців;
- ▶ імплементація базових положень стратегії управління людськими ресурсами, використання позитивного потенціалу менеджменту на основі компетентностей, ґрунтованого на широкому спектрі знань, умінь, якостей і підходів, необхідних для досягнення стратегічних цілей організації;
- ▶ стимулювання публічних службовців шляхом гармонійного поєднання матеріальних стимулів та абстрактних/нематеріальних винагород, оскільки публічно-владна діяльність має не лише раціональний вимір, але й залежить від контексту та емоцій. Матеріальні стимули та санкції є безумовно важливими, однак на людську поведінку також суттєво впливають абстрактні винагороди як візуалізація публічного визнання етичної і результативної роботи, що зміцнює у працівника відчуття належності до спільноти та усвідомлення власної спроможності/цінності. Крім формального визнання досягнень, публічні службовці можуть отримувати мотиваційні заохочення, які створюють підґрунтя для максимальної самореалізації та особистісного розвитку (тренінги, творчі/складні завдання, делегування повноважень і відповідальності тощо);
- ▶ здійснення ефективної публічної комунікації з метою поглиблення довіри громадян до влади, зміцнення позитивного іміджу/репутаційного капіталу суб'єктів владних повноважень, налагодження партнерської взаємодії з населенням;
- ▶ визначення науково обґрунтованого та соціально акцептованого каталогу критеріїв оцінювання ефективності службової діяльності публічних службовців, перехід від кількісних до якісних критеріїв оцінювання;
- ▶ забезпечення громадського контролю за діяльністю суб'єктів владних повноважень;
- ▶ забезпечення доброчесності публічних службовців;
- ▶ відповідальність публічних службовців;
- ▶ **професіоналізація публічних службовців** (розбудова системи безперервної професійної освіти та навчання публічних службовців; перманентне набуття публічними службовцями професійних знань, вмінь, навичок, професійних якостей; формування усвідомленого прагнення до професійного розвитку та кар'єрного зростання).

Н.В. Імплементація європейських універсальних стандартів публічної служби, у тому числі щодо професіоналізації публічних службовців, забезпечується у контексті євроінтеграційної діяльності.

II. Концепт «професіоналізація»: етимологічно-правова характеристика

2.1. Понятійно-категоріальний апарат

професія тлумачиться лінгвістами у широкому сенсі як «рід занять, трудової діяльності, що вимагає певних знань і навичок та є для кого-небудь джерелом існування», **професіоналізм** як «оволодіння основами й глибинами певної професії», а **професіоналізація** як «оволодіння якою-небудь професією як своїм постійним заняттям» або «перехід у ряди професіоналів»;

- ▶ відповідно до ст. 4-1 Кодексу законів України про працю дефініція **«професія (вид занять)»** артикульована як **«сукупність близьких за трудовими функціями видів трудової діяльності, що можуть вимагати певної професійної та/або освітньої кваліфікації працівника»**.
- ▶ також поняття **«професія»** у наказах окремих центральних органів виконавчої влади тлумачиться як **«рід трудової діяльності людини, що володіє комплексом спеціальних знань, практичних навичок, одержаних шляхом спеціальної освіти, навчання чи досвіду, які мають можливість здійснювати роботу в певній сфері виробництва»** (1995 р.), **«вид трудової діяльності, що потребує певних знань та навиків, набутих шляхом навчання і практичного досвіду»** (2004 р.) або **«сукупність подібних видів робіт/занять, що передбачає відповідну підготовку та здобуття певних кваліфікацій»** (2018 р.);
- ▶ відповідно до п. 3 ч. 1 ст. 4 Закону України «Про державну службу» **принцип професіоналізму** дефініційовано як **«компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону»**;

2.2. Концепт «професіоналізація»: проблеми тлумачення

► **концепт «професіоналізація»** легально не закріплено. Натомість його доктринальна інтерпретація має кілька вимірів, а саме:

- **соціально-економічний** («інструмент забезпечення сталого розвитку», «політика сталого розвитку неможлива без професіоналізації публічної служби», «умова розвитку людських трудових ресурсів відповідно до потреб ринку праці», «процес включення індивіда в соціально-економічну практику через сферу зайнятості»);

- **соціологічний** (складова соціалізації людини як комплексного процесу засвоєння та активного відтворення соціального досвіду у контексті професійної діяльності; форма самореалізації людини у контексті професійної діяльності; засіб соціальної стратифікації шляхом отримання соціального статусу через професію, - «посада формує претензію на статус, а, відповідно, на винагороду та привілеї професії»);

- **акмеологічний** (зумовлена прагненням людини досягти найвищих вершин особистісно-професійного розвитку; системна трансформація особистості працівника, що охоплює набуття професійної компетентності, професійних навичок і вмінь, розвиток здібностей, формування професійно важливих індивідуально-ділових якостей, розкриття творчого та інноваційного потенціалу особистості, сприяння посиленню мотивації професійних досягнень, ствердження морально-етичних стандартів поведінки та професійної діяльності);

- **педагогічний** (професійна освіта/навчання, тобто спеціальна підготовка суб'єкта до професійної діяльності).

Загальний висновок: з урахуванням стану фахової дискусії **професіоналізацію** в управлінському сенсі доцільно тлумачити як перманентний процес формування в особи готовності до професійної діяльності, - **об'єктивної готовності (набуття знань, умінь, навичок, професійно значущих якостей) та суб'єктивної готовності (формування усталеної адекватної мотивації до професійної діяльності, дотримання деонтологічних стандартів).**

Професіоналізація передбачає практичне втілення цінностей, реалізацію знань, вмінь і навичок, дотримання формально визначених професійних імперативів, соціалізацію, формування комунікативної компетентності тощо.

Професіоналізація має 4 складові (нормативно-правову; освітньо-професійну (з 1997 року було запроваджено самостійну освітню галузь «Державне управління» підготовки фахівців з вищою освітою, наразі – «Публічне управління та адміністрування»); наукову (запроваджено галузь наукових досліджень «Державне управління»); прикладну.

Професіоналізація класифікується на первинну (становлення фахівця в системі безперервної професійної освіти) та вторинну (поглиблення професіоналізму у процесі трудової діяльності).

Професіоналізація є безперервним процесом розвитку посадової/службової особи як «професійної особистості».

Професіоналізм є результатом професіоналізації, динамічною якістю, показником успішності фахової адаптації, якісною характеристикою фахівця, критерієм соціальної стратифікації, чинником соціальної мобільності.

III. Професіоналізація як ознака державної служби

Професіоналізації державної служби – проблема багатоаспектна, складна і суперечлива, оскільки спирається на історичні традиції, домінуючі цінності, досвід державного управління/публічного адміністрування тощо.

державна служба - це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави (ч. 1 ст. 1 Закону України «Про державну службу»);

3.1. Витоки правового регулювання професіоналізації державної служби

- ▶ Відповідно до Концепції адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу, затвердженої указом Президента України від 5 березня 2004 року № 278/2004 (указ втратив чинність на підставі указу Президента України від 5 червня 2020 року № 214/2020) професіоналізація державної служби була визнана одним з пріоритетних напрямів адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів ЄС. Наголошувалося, що професіоналізація державної служби здійснюється насамперед через систему професійного навчання державних службовців;
- ▶ Програмою розвитку державної служби на 2005-2010 роки, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 08.06.2004 № 746 (втратила чинність відповідно до постанови КМУ від 13.05.2020 № 366) було передбачено вжиття таких заходів з метою професіоналізації державної служби: **1.** поступова та планомірна зміна пропорцій у кадровому складі державних службовців з метою досягнення в перспективі стану, коли переважна більшість державних службовців **буде мати професійну освіту у галузі державного управління**; **2.** цільова підготовка, починаючи з 2005 року, висококваліфікованих фахівців державного управління, в тому числі з міжнародного права, світової та європейської інтеграції; **3. оновлення змісту і державних стандартів професійного навчання**, що відповідає перспективам розвитку державного управління та державної служби, держави і суспільства в цілому; **4.** створення, починаючи з 2006 року, ефективної **системи формування та розподілу державного замовлення на підготовку державних службовців в освітній галузі «Державне управління»**; **5. збільшення обсягів державного замовлення на професійне навчання державних службовців** з урахуванням спеціалізацій, зокрема з аналізу політики, управління трансформаційними процесами; **6.** проведення, починаючи з 2006 року, **незалежної оцінки рівня фахової підготовленості та ділових якостей кандидатів на посади державних службовців та при просуванні їх по службі**; **7.** проведення **ліцензування та акредитації закладів для професійного навчання державних службовців** із залученням центрального органу виконавчої влади з питань державної служби; **8. підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників системи професійного навчання державних службовців** один раз на три роки; **9.** поступовий **перехід до безперервного навчання** протягом періоду перебування на державній службі із застосуванням сучасних інформаційних технологій.

3.2. Легалізація універсальних постулатів професіоналізації державних службовців у чинному Законі України «Про державну службу»

3.2.1. Понятійно-категоріальний апарат

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;

- **професійний розвиток** - безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей;
- **професійне навчання** - набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності.

3.2.2. Постулати професіоналізації державних службовців:

- **право державного службовця** на «професійне навчання» та «просування по службі з урахуванням професійної компетентності» (п.п. 6 та 8 ч. 1 ст. 7 Закону України «Про державну службу»);
- **обов'язок державного службовця** «професійно виконувати свої службові обов'язки» та «постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності» (п.п. 7 та 11 ч. 1 ст. 8 Закону України «Про державну службу»);
- державним службовцям **створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності** шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно (ч. 1 ст. 48 Закону України «Про державну службу»);
- професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, **через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації**, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном (ч. 2 ст. 48 Закону України «Про державну службу»);
- **підвищення рівня професійної компетентності** державних службовців проводиться протягом проходження служби, а **підвищення кваліфікації** - не рідше одного разу на три роки (ч. 5 ст. 48 Закону України «Про державну службу»).

3.2.3. Згідно з п. 6 Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106, передбачено, що «учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на професійне навчання через»:

- **підготовку** - успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»;
- **підвищення кваліфікації** - набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;
- **стажування** - набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань (Порядок стажування державних службовців затверджено наказом Національного агентства України з питань державної служби від 3 березня 2016 року № 48);
- **самоосвіту** - самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозволяям.

3.2.4. У Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 року № 905-р, визначено умовний типовий профіль професійної компетентності **фахівця з питань реформ, який у тому числі має відповідати спеціальним вимогам щодо «володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи, навичками проектного управління та наявності досвіду такого управління, аналітичного мислення, навичок планування і аналізу, творчих здібностей, ініціативності, об'єктивності, відповідальності, вміння працювати в стресових ситуаціях, а також інші вимоги відповідно до Закону України «Про державну службу». Вважаємо, що зазначені спеціальні кваліфікаційні вимоги до фахівців з питань реформ фактично є універсальними стратегічними орієнтирами поглиблення професіоналізації державної служби.**

IV. Європейські управлінсько-правові імперативи поглиблення професіоналізації публічної служби

організація підвищення кваліфікації на основі **проактивного/випереджувального реагування на проблеми**, що потенційно можуть виникнути при реалізації стратегічних планів національної адміністрації та/або регіональних органів влади;

- ▶ забезпечення **рівного доступу публічних службовців до програм підвищення кваліфікації** (тобто доступ не може залежати від категорії публічних службовців, їх підпорядкованості, специфіки адміністративної правосуб'єктності тощо), а також **забезпечення дії органічної тріади** «реалізація права на професійне навчання – успішність професійного навчання – можливості кар'єрного просування»;
- ▶ все помітнішу роль у здійсненні публічного адміністрування відіграють **суб'єкти делегованих повноважень**, на яких мають поширюватися вимоги щодо професіоналізації публічних службовців. Найперше йдеться про «осіб, які не є державними службовцями, посадовими особами місцевого самоврядування, **але надають публічні послуги** (аудитори, нотаріуси, приватні виконавці, оцінювачі, а також експерти, арбітражні керуючі, незалежні посередники, члени трудового арбітражу, третейські судді під час виконання ними цих функцій, інші особи, визначені законом) (**підпункт «б» пункту 2 частини першої статті 3 Закону України «Про запобігання корупції»**). Також необхідно враховувати легально закріплену можливість **«ангажементу до виконання окремих завдань держави»** соціально активних, мотивованих і відповідальних громадян (члени добровольчих формувань територіальних громад та добровільних формувань цивільного захисту, громадські інспектори з охорони довкілля, громадські інспектори рибоохорони, громадські інспектори благоустрою населених пунктів тощо);
- ▶ світовий тренд «приватизації влади»/аутсорсингу окремих завдань держави» (надання юридичних та бухгалтерських послуг, здійснення внутрішнього аудиту, підбору та підготовки персоналу тощо) зумовлює **необхідність з'ясування та врахування професійного рівня «приватних підрядників»/аутсорсерів;**

- ▶ **гармонійного поєднання переваг концепцій** універсальної/широкої підготовки публічних службовців до виконання адміністративних і технічних функцій (підхід притаманний Франції та Великобританії, де пріоритетом є прагненням ангажувати на посади державної служби осіб з високим рівнем загальної культури і універсальною спроможністю виконувати найрізноманітніші завдання) та спеціалізації чиновника у державному апараті (Сполучені Штати Америки, Федеративна Республіка Німеччини);
- ▶ при забезпеченні професіоналізації публічної служби особлива увага має перманентно приділятися **питанням професійної етики публічного службовця** (важливо забезпечити компаративний підхід до вивчення різних аспектів проблеми з акцентуацією уваги на положеннях Модельного кодексу поведінки державного службовця, затвердженого рекомендацією № R (2000) 10 Комітету Міністрів держав-членів Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців, Європейського кодексу поведінки осіб, які залучені до місцевого та регіонального врядування, затвердженого резолюцією 433 (2018) Конгресу місцевих та регіональних влад Ради Європи від 7 листопада 2018 року, Міжнародного кодексу поведінки державних посадових осіб, затвердженого резолюцією 51/59 Генеральної асамблеї ООН від 12 грудня 1996 року, прийнятих у провідних демократіях національних кодексів професійної етики публічних/державних службовців на кшталт Кодексу поведінки цивільних службовців у Великобританії, Кодексу цінностей та етики державної служби у Канаді, Кодексу етики урядової служби у США тощо);
- ▶ дотримання імперативу щодо перманентного коригування навчальних планів профільних вишів з метою **цілеспрямованого формування корпоративної культури публічних службовців, запобігання їх професійній деформації та емоційному вигоранню, забезпеченню безпеки життєдіяльності персоналу;**
- ▶ **практикоорієнтованість підвищення кваліфікації** як компоненту професіоналізації публічної служби;
- ▶ **новелізація підходів до оцінювання професійного навчання**, якість якого має вимірюватися з використанням класичного дидактичного інструментарію та критеріїв соціальної ефективності, тобто перспективи досягнення соціальних цілей і задоволення суспільних потреб при здійсненні публічно-владної діяльності адміністративними органами/їх посадовими особами;

- ▶ **поширення на патронатну службу імперативу щодо професіоналізації** (запровадження кваліфікаційних вимог до кандидатів на заміщення посад у системі патронатної служби; визначення каталогу критеріїв оцінювання ефективності службової діяльності патронатних службовців; **запобігання трансформації патронатної служби у «тупикову гілку публічної служби»** шляхом поширення на патронатних службовців формальної вимоги щодо постійного підвищення професійної кваліфікації/включення патронатних службовців у систему безперервної професійної освіти тощо);
- ▶ **системна апробація позитивного досвіду правового регулювання службової діяльності персоналу центрів надання адміністративних послуг** як одного з майданчиків формування національної моделі публічно-сервісної діяльності публічних службовців. Нагадаємо, що **адміністративна послуга** є легальною, стандартизованою і недискримінаційною, надається за заявою приватної особи та з обов'язковим дотримання формальних вимог усіма дотичними суб'єктами, надається лише уповноваженим суб'єктом надання адміністративної послуги відповідно до встановленої адміністративної процедури у межах визначених законом публічно-владних повноважень, а юридичним результатом розгляду заяви суб'єкта звернення є рішення індивідуальної дії (адміністративний акт), спрямоване на набуття, зміну чи припинення його прав та/або обов'язків. Так, в **наказі Міністерства цифрової трансформації України «Про затвердження Основних вимог до якості обслуговування суб'єктів звернення» від 10 грудня 2021 року № 173** закріплено універсальні вимоги до працівників офлайн-фронт-офісу при обслуговуванні суб'єктів звернення: **1.** привітність та ввічливість; **2.** компетентність; **3.** мова та лексика; **4.** конфіденційність; **5.** індивідуальний підхід; **6.** поведінка в нестандартних та конфліктних ситуаціях; **7.** акуратність і точність; **8.** чітке виконання посадових обов'язків; **9.** недопущення дискримінації; **10.** зворотний зв'язок; **11.** забезпечення комфортного перебування в офлайн-фронт-офісі; **12.** забезпечення фізичної, інформаційної та цифрової безбар'єрності отримання послуг особами з інвалідністю; **13.** використання зручних для суб'єктів звернення засобів зв'язку; **14.** охайний зовнішній вигляд; **15.** послідовність дій під час обслуговування. Показово, що **компетентне обслуговування суб'єктів звернення** тлумачиться як: знання і правильне застосування законодавства у сфері надання адміністративних послуг; якісне надання адміністративної послуги або консультації за мінімальну кількість відвідувань та у встановлений законодавством строк; вміння інформувати та консультувати суб'єктів звернення у простій та зрозумілій формі щодо порядку та умов надання адміністративних послуг; правильне заповнення заяв на отримання послуг, знання правил заповнення та вимог до документів, що додаються до заяв; коментування (пояснення) своїх дій, пов'язаних із наданням послуги в офлайн-фронт-офісі; вміння застосовувати, в разі потреби, додаткові форми і засоби спілкування з різними групами суб'єктів звернення (особами з інвалідністю, іноземцями, особами без громадянства, представниками етнічних меншин, людьми похилого віку та іншими особами);

- цілеспрямованого формування у здобувачів юридичної освіти в контексті вивчення обов'язкових і вибіркових освітніх компонентів необхідних для успішної кар'єри **гнучких метапредметних навичок універсального характеру (soft skills)**, у першу чергу когнітивних, інформаційних, організаційних, комунікативних, громадських. Найперше йдеться про набуття стійких навичок когнітивної гнучкості, комунікабельності, лідерства, відповідальності, стресостійкості/спроможності приймати рішення «у непередбачуваних робочих контекстах», ініціативності, наполегливості, уміння вирішувати конфлікти, працювати в команді, здатності логічно і системно мислити, таймменеджменту, емоційного інтелекту, креативності тощо;
- **активнішого залучення недержавного сектору до забезпечення професійної підготовки публічних службовців**, що об'єктивно сприяє соціалізації публічних службовців та посилює вплив суспільства на формування компетентності та ціннісних орієнтацій суб'єктів владних повноважень (своєрідним взірцем є залучення до освітньої діяльності представників Гарвардської школи публічного адміністрування імені Джона Кеннеді, Вищої школи публічної адміністрації імені С. Сташіца в Республіці Польща тощо). Насамперед йдеться про залучення фахівців у сфері менеджменту, лідерства, формування/коригування корпоративної культури тощо;
- особлива увага має постійно приділятися **поглибленій професійній підготовці вищого корпусу публічної служби** шляхом активного впровадження інтердисциплінарних навчальних курсів з метою формування стратегічного мислення, набуття спроможності ефективно реагувати на актуальні виклики/загрози та застосовувати комплексні управлінські алгоритми вирішення колізій;
- формування спроможності публічних службовців приймати **коректні/правомірні рішення при реалізації дискреційних публічно-владних повноважень**. Переконані, що на стадії отримання профільної управлінської освіти, при проходженні стажування або підвищення кваліфікації публічні службовці мають отримувати ґрунтовані на управлінсько-правовій догмі **рамкові алгоритми прийняття правомірного рішення в умовах дискреції** (відповідно до п. 7 ч. 1 ст. 2 Закону України «Про адміністративну процедуру» **дискреційне повноваження** визначено як «повноваження, надане адміністративному органу законом, обирати один із можливих варіантів рішення відповідно до закону та мети, з якою таке повноваження надано»);
- назріла нагальна необхідність **формування національної доктрини кризового публічного адміністрування та системної підготовки посадових/службових осіб до ефективної службової діяльності «в умовах невизначеності та існування екзистенційних загроз»**;
- формування спроможності державних службовців **здійснювати ефективну стратегічну комунікацію** (розуміння і просування проукраїнських гранд-наративів, дотримання інформаційної гігієни, протидія ворожим інформаційно-психологічним операціям) тощо.

Загальні висновки

державні службовці є становим хребтом держави, а публічна служба є наріжним каменем системи публічного адміністрування, оскільки забезпечує функціональну спроможність держави здійснювати легітимний владно-вольовий вплив на суспільні відносини та надавати якісні публічні послуги;

- ▶ професіоналізація публічних службовців є соціальним імперативом, об'єктивним маркером усвідомлення публічним службовцем своєї соціальної місії та його готовності ефективно виконувати службові обов'язки;
- ▶ у системі державної служби приділяється належна увага організаційно-правовому та дидактичному забезпеченню професіоналізації державних службовців;
- ▶ наразі назріла потреба системного забезпечення професіоналізації сфери публічної служби шляхом апробації позитивного досвіду професіоналізації державної служби та імплементації відповідних європейських імперативів;
- ▶ відсутня традиція чіткої артикуляції та закріплення на рівні окремого титульного акту права Європейського Союзу стандартів професіоналізації публічної служби, що мають узагальнений характер та перебувають у стані динамічного розвитку;
- ▶ забезпечення професіоналізації як стратегічного імперативу європеїзації вітчизняної системи публічної служби має першочергово здійснюватися шляхом імплементації генерованих європейською спільнотою та/або окремими державами-членами Європейського Союзу стрижневих управлінсько-дидактичних принципів, норм та професійних цінностей.

Дякую за увагу!

