



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИКОЛАСА РОМЕРІСА (ЛИТОВСЬКА РЕСПУБЛІКА)

**МОДЕРНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ  
ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ  
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ  
ТА СУЧАСНИХ ЗМІН В СУСПІЛЬСТВІ**

**ЗБІРНИК ТЕЗ**  
учасників міжнародного круглого столу

**УКРАЇНА–ЛИТОВСЬКА РЕСПУБЛІКА**  
08 липня 2021 року

**м. Київ**

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИКОЛАСА РОМЕРІСА (ЛИТОВСЬКА РЕСПУБЛІКА)

**МОДЕРНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ  
ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ  
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ  
ТА СУЧАСНИХ ЗМІН В СУСПІЛЬСТВІ**

**ЗБІРНИК ТЕЗ**

**УЧАСНИКІВ МІЖНАРОДНОГО КРУГЛОГО СТОЛУ**

**УКРАЇНА–ЛИТОВСЬКА РЕСПУБЛІКА**

**08 ЛИПНЯ 2021 РОКУ**

**М. КИЇВ**



**Модернізація** професійної підготовки державних службовців в умовах  
М74 глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві : зб. тез міжнар. круглого столу,  
Україна–Литовська Республіка, 08 лип. 2021 р., м. Київ / редкол. : Ольга Андрєєва,  
Ірина Криворучко, Наталія Ларіна ; за заг. ред. Лариси Комахи. Київ : Навч.-наук.  
ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. 176 с.

До збірника ввійшли тези доповідей, подані учасниками міжнародного круглого столу «Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві», який проводився 08 липня 2021 р., у Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, з нагоди відзначення 25-річчя Конституції України, Дня державної служби та 10-річчя заснування Національного агентства України з питань державної служби.

**УДК 35.088.6:005.591.6:316.422](06)**

*Тексти публікуються в авторській редакції.  
За науковий зміст і якість поданих матеріалів відповідають автори,  
а також (для студентів і аспірантів) наукові керівники.*

*Думка членів редакційної колегії може не збігатися з думкою авторів тез.*



# ВІТАННЯ УЧАСНИКАМ МІЖНАРОДНОГО КРУГЛОГО СТОЛУ ВІД РЕКТОРА КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА ВОЛОДИМИРА БУГРОВА

## ШАНОВНІ КОЛЕГИ!

Ми знаємо, що будь-яка держава як інституція є складною, багаторівневою системою. Тому для ефективного менеджменту необхідно мати відповідну професійну підготовку.

Щоб управління було результативним, потрібно спиратися на ґрунтовні знання, необхідно володіти відповідними сучасними методами управління, використовувати інноваційні інструменти й засоби. Сьогодні необхідно застосовувати нові технології, в тому числі діджитал-інструменти масової комунікації та належні умови праці державних службовців.

Серед важливих завдань, які стоять перед державними службовцями, забезпечення пріоритету прав і свобод людини та громадянина, прозорість і відкритість органів державної влади. Важливою складовою у цьому напрямі є підготовка фахівців, що спрямована на формування високопрофесійних кадрів, забезпечення результативної та стабільної діяльності органів влади та підвищення якості їх роботи. Однак система підготовки державних службовців потребує як внутрішньої, так і зовнішньої модернізації, що передбачає здатність компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, підвищувати рівень професіоналізму державних службовців, сприяти активізації інноваційних процесів у державі.

Особливу роль в цьому відіграють університети, адже для того, щоб отримати знання, оволодіти системним підходом до управління, потрібно підготувати професійних фахівців, мати відповідні програми для професійного розвитку державних службовців. Саме від компетентності державних службовців та їхніх якостей залежить ефективність державного управління. Таким чином, важливо виховувати такі риси, як цілеспрямованість, патріотизм, добросовісність, відповідальне ставлення до роботи, прагнення до професійного зростання, поглиблення професійних знань тощо.

Професійні державні службовці мають бути орієнтовані на захист суспільного інтересу, оскільки вони покликані працювати для добробуту суспільства. Саме це і є запорукою побудови сильної правової держави. А для цього потрібна відповідна професійна підготовка та науковий підхід із використанням сучасних теоретичних і практичних вмінь та знань.

Одне із головних завдань сьогоденного круглого столу полягає в тому, щоб окреслити сучасну потужну траєкторію розвитку, визначити новітні тенденції професійної підготовки державних службовців.

Вітаю всіх учасників круглого столу та державних службовців. Упевнений, що Ваш професіоналізм, відданість справі та практичні знання сприятимуть позитивним змінам у країні. Бажаю всім нам успіхів у цій важливій роботі, міцного здоров'я та нових перемог.

**З повагою, Володимир БУГРОВ**





## ШАНОВНІ УЧАСНИКИ ТА ВИСОКОПОВАЖНІ ГОСТІ!

Дозвольте привітати усіх з 25-річчям Конституції України, 10-річчям заснування Національного агентства України з питань державної служби та Днем державної служби України, на відзначення яких і організовано наш

міжнародний круглий стіл «Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві».

Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка – навчально-дослідницький заклад, який прагне розширити коло партнерів, окреслити напрями подальших спільних досліджень і проєктів.

Мета нашого круглого столу – обговорення проблемних питань та визначення стратегічних пріоритетів удосконалення професійної підготовки державних службовців. Сьогодні тут зібралися висококваліфіковані фахівці: освітяни двох університетів, державні службовці, відповідальні особи, які усвідомлюють важливість виховання еліти держави, конкурентоспроможних спеціалістів, готових покласти на свої плечі відповідальність за подальший розвиток України, зміцнення її позицій на міжнародному рівні, успішний політичний, економічний та культурний розвиток.

Наукові дослідження у сфері публічного управління та державної служби – це можливість осмислити державотворчі процеси, узагальнити досвід та змодельовати перспективи подальшого розвитку для впровадження нових навчальних програм.

Бажаю кожному учасникові круглого столу натхнення для зародження нових ідей та реалізації міждисциплінарних досліджень, нових ідей та мотивації для розвитку різнопланових досліджень у галузі публічного управління.

**Щиро, Лариса КОМАХА**

# РОЗДІЛ 1. ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

**АЛЮШИНА Н.О.,**

*Голова Національного агентства України з питань державної служби, кандидат психологічних наук, доцент*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1333-3800>

УДК 35.088.6

## СУПРОВІД ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

Про значущість проблем реформування державного управління свідчать події останніх років як в Україні, так і в країнах-членах ЄС. Основними драйверами цих реформ в Україні стали розвиток і поширення цифрових технологій, подальший розвиток громадянського суспільства тощо [3].

Особливої уваги заслуговує утвердження галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» в освітньо-науковому просторі України як: гармонізація змісту і практики запровадження публічного управління і адміністрування в умовах суспільних реформ в Україні зі світовою практикою «Public governance & administration», гармонізація категоріально-понятійного апарату; утвердження галузі знань «Публічне управління та адміністрування» як теоретико-методологічного базису практичної діяльності органів публічної влади і професіоналізації персоналу органів публічної влади; запровадження моделі публічного управління в діяльність органів публічної влади на регіональному та місцевому рівнях; інституціоналізація освітньо-професійної і освітньо-наукової складових галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та інтеграції цих складових з практикою діяльності органів публічної влади.

Утвердження моделі публічного управління та адміністрування в діяльності органів державної влади пов'язуємо з імперативами розвитку галузі знань та спеціальності «Публічне управління та адміністрування», її наукової та освітньої складових, а також поглиблення як їх взаємної інтеграції, так і їх інтеграції з практикою діяльності органів публічної влади.

Варто зауважити, що становленню та розвитку галузі знань і спеціальності «Публічне управління та адміністрування» в освітньо-науковому просторі України бракує певного інституціонального забезпечення. На погляд В. Гусєва, змістовне наповнення спеціальності «Публічне управління та адміністрування» має включати такі складові: 1) потреби розвитку наукової складової спеціальності, що передбачає формування її проблемного поля, стратегії наукових розвідок, тематичних пріоритетів, а також врахування прикладного, технологічного спрямування наукових досліджень спеціальності на практики публічного управління органів публічної влади з необхідністю підвищення результативності наукових досліджень шляхом забезпечення якості інтелектуального продукту як з погляду прирощення нового знання, так і його впливу на практики публічного управління та адміністрування; 2) реальні практичні потреби органів державної влади і органів місцевого самоврядування у науковому супроводі вирішення проблем їх функціонування і запровадження суспільних реформ; 3) теоретико-методологічну базу розробки професійних стандартів для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [1].

Грунтуючись на цих позиціях, автором, з метою визначення основних проблем науково-методичного супроводу процесу управління персоналом у державних органах, проведено опитування. В одному з розділів опитувальника респондентам запропоновано надати свої коментарі, пропозиції та інші побажання щодо методологічної підтримки служб управління



персоналом. Так, респондентами було надано наступні коментарі та пропозиції: 1) надати методологічні матеріали щодо розроблення та імплементації HR-стратегії в державних органах, складання посадових інструкцій, визначення ефективності діяльності служб управління персоналу, розвитку корпоративної культури; 2) створити збірку методичних матеріалів для служб управління персоналом, яка включатиме ключові нормативно-правові акти, рекомендації, зразки документів; 3) доповнювати методичні матеріали зразками документів та конкретними прикладами; 4) частіше організовувати проведення заходів щодо підвищення професійної компетентності, зокрема підвищення професійної кваліфікації фахівців служб управління персоналом; 5) впровадити дистанційні курси, вебінари щодо підвищення кваліфікації з видачею посвідчень; 6) організовувати практичні семінари з обміну досвідом з питань управління персоналом в органах виконавчої влади; 7) забезпечити служби управління персоналом виданнями «Держслужбовець» та «Кадровик 01»; 8) створити для підтримки служб управління персоналом гарячу лінію НАДС; 9) розглянути питання щодо покладання на служби управління персоналом зайвих функцій, що позбавляє можливості на більш високому рівні виконувати основні функції; 10) розробити нормативний документ на заміну наказу НАДС від 13.09.2011 № 11 щодо професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців, в тому числі щодо тих, що мають наскрізний характер; 11) створити єдину електронну систему ведення особових справ державних службовців; 12) здійснювати впровадження процесного мислення, технологій орієнтації на результат, принципів розподілу відповідальності між категоріями «А», «Б» та «В»; 13) надати додаткові роз'яснення щодо присвоєння рангів (зокрема прояснити ситуацію протиріччя щодо роз'яснень від 18.08.2016 № 17-р/з та від 24.10.2018 № 63-р/з із присвоєнням рангів, питання присвоєння чергових рангів в разі переведення з одного органу в інший); 14) запровадити висвітлення на сайті НАДС запитань, які надходять та роз'яснень на них, висвітлення прикладів недоліків в роботі служб управління персоналом, виявлених при перевірках, з метою перегляду практики на місцях та уникнення або усунення подібних помилок в подальшому (для прикладу на сайті НАЗК часто з'являються такого роду інформаційні повідомлення).

Отже, утворення інституції, яка має управляти або координувати дію механізмів, що мають забезпечити компліментарність формальної і неформальної складових інституціоналізації галузі знань «Публічне управління та адміністрування». Такою інституцією має бути утворений робочий чи консультативно-дорадчий орган при Національному агентстві України з питань державної служби як центр управління, координації та моніторингу розвитком галузі знань і спеціальності «Публічне управління та адміністрування». На цей орган доцільно покласти також завдання координації наукових та дисертаційних досліджень в галузі знань «Публічне управління та адміністрування» для виключення непоодиноких випадків дублювання наукових та дисертаційних досліджень. Реалізація зазначених заходів має стати передумовою для професіоналізації кадрів публічної служби в галузі знань і спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

### Список використаних джерел

1. Гусев В. О. Институционализация публичного управления в сети. Modern Tendencies in Business and Public Sector Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2016, pp. 94-101.
2. Професіоналізація та професійний розвиток державних службовців як умова ефективності публічного управління в кн. Професіоналізація у сфері публічного управління : стан, перспективи вирішення: монографія / [С.К. Хаджирадева, Н.О. Алюшина, Л.О. Воронько та ін.]; за заг. ред. С.К. Хаджирадевої. Київ: НАДУ, 2017. 256 с.
3. Knowles M. S. The Modern Practice of Adult Education. From Pedagogy to Andragogy. Chicago, 2018. P. 428.

**АНТОНОВА Л.В.,**

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри обліку і аудиту,  
Чорноморський національний університет ім. П. Могили

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>

**АБДУЛЛАЄВ В.А. ОГЛИ,**

аспірант, Чорноморський національний університет ім. П. Могили

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2897-0231>

УДК 351.88:328.185:351

## ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ ЯВИЩУ КОРУПЦІЇ ЯК ЧИННИКА ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ

У сучасному глобалізаційному світі національна безпека виступає основою будь-якого суспільства, нації чи країни. Найбільш ґрунтовно із комплексом питань щодо необхідності забезпечення національної безпеки стикаються держави із молодими демократіями, до яких належить і Україна.

*Національна безпека* сучасної України – це певний спеціальний стан нашої держави, відповідно до якого комплексна система публічно-правових та суспільно-соціальних відносин і гарантій забезпечує суверенітет країни, виконання положень Конституції, цілісність та недоторканність, багатовекторний розвиток, захист інтересів населення і матеріально-духовного надбання, поза проявів жодного з видів дискримінації від ймовірних загроз внутрішнього або зовнішнього характеру, шляхом задоволення національних потреб та інтересів і узгодження та гармонізації їх із людськими загальними потребами та інтересами у контексті загальноприйнятих принципів, вимог та норм міжнародного права.

На початку 20-х років ХХІ століття Україна піддається багатоманіттю різновидових *загроз* національній безпеці України, під яким у загальному розумінні визначаємо сукупність умов і чинників країни, що створюють потенційну або реальну небезпеку життєво важливим інтересам громадян й держави. Одним з таких деструктивних чинників є корупційні дії та практики.

На сьогодні корупція є однією із головних загроз національній безпеці переважної більшості існуючих нині держав, оскільки це явище має транскордонний і транснаціональний характер, уражаючи суспільства та унеможливаючи сталий розвиток людства. У зв'язку із цим багатокomпонентна проблематика негативного впливу антисоціального явища корупції на національну безпеку різних країн світу постійно перебуває у фокусі уваги відповідних органів публічної влади та вітчизняних і зарубіжних науковців-дослідників різних категорій наукових знань. Це пояснюється усвідомленням останніми ключової ролі необхідності впровадження виважено-ефективної антикорупційної політики у контексті забезпечення національної безпеки. Адже корупція за ефектом ланцюгової реакції породжує цілий спектр системних загроз [1]: підриває верховенство права й основи державного управління, мораль суспільства, стабільність демократичних процесів, порушує принципи рівності та соціальної справедливості, породжує латентну монополізацію ринку й підриває правові основи вільної, добросовісної конкуренції, призводить до перекосів в оптимальному поєднанні методів адміністративного регулювання й ринкового саморегулювання на всіх рівнях влади та управління.

Таким чином, виважена антикорупційна політика є однією з найактуальніших соціальних необхідностей сьогодення, адже наявне явище корупція виступає вже реальним, а не потенційним чинником загрози національній безпеці країни.

У зв'язку із цим найважливішими, й до сьогодні актуальними, складовими антикорупційної стратегії є такі *положення*:

– реально-дієве забезпечення на державному рівні вітчизняними політичними лідерами прозорості та публічності всіх гілок та рівнів влади;



– системне та комплексне кадрове моральне і етичне виховання. Створення соціально-орієнтованих умов, норм і порядку організаційної діяльності та морально-зрілої та психологічно-комфортної атмосфери публічної служби;

– забезпечення працівників високим соціальним захистом, що сприяло б їх професійній конкуренції та високій робочій мотивації;

– підвищення відповідальності працівників за корупційні або пов'язані із корупцією діяння. Активне використання антикорупційної експертизи нормативно-правових актів та їх проєктів;

– чіткі законодавчі вимоги щодо виконання службових обов'язків та забезпечення соціального контролю.

З метою запровадження дієвих механізмів реалізації вітчизняної антикорупційної політики вважаємо за доцільне запропонувати такі прямі та інституційні заходи протидії корупції:

– ефективно оптимізувати систему, структуру та складові вітчизняних правоохоронних органів: вдосконалити процедуру професійно-компетентного відбору працівників, підвищити рівень матеріально-фінансового заохочення та технічної підтримки, впровадити сучасні інформаційні технології, оновити персонал та надати надійні соціальні гарантії;

– видозмінити форми статистичної звітності щодо корупції, що мають базуватися на результатах розгляду судами відповідних справ;

– удосконалити механізм компенсації збитків за корупційні або пов'язані з нею діяння громадянам державою;

– посилити морально-ідеологічну складову протидії корупції у напрямі інституціоналізації фундаментальних норм демократичної держави та формування нового покоління з високим рівнем правосвідомості.

Підсумовуючи все вищенаведене, зазначаємо три головні тези:

1. Природа корупції полягає у тому, що вона існуватиме доти, доки існуватиме суб'єкт владних повноважень, а у суспільних відносинах матиме місце людський чинник. У зв'язку із цим у контексті подальшого наукового дослідження говоримо не про абсолютне подолання корупції як такої, а про зниження її рівня;

2. Феноменом корупції є те, що її всепоглинаюча природа може пронизувати абсолютно всі без винятку сфери життєдіяльності держави і людини;

3. У сучасному глобалізаційному світі сучасна корупція – явище транснаціональне й транскордонне.

*Перспективними напрямками* подальших теоретико-практичних досліджень явища корупції як чинника загрози національній безпеці вважаємо такі:

– особливості публічного управління процесами запобігання та протидії корупції на сучасному етапі розвитку Української держави;

– роль громадського суспільства у запобіганні та протидії корупції: порівняльний аналіз досвіду європейсько-азіатських країн;

– сучасні методи оцінки рівня корупції та ефективності антикорупційної політики європейських та азіатських держав.

### Список використаних джерел

1. Щегорцова В. Шляхи запобігання і протидії корупції в органах публічного управління України. Державне будівництво. 2012. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2012\\_2\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_40) (Дата звернення: 19.06.2021 р.).
2. Методика стандартного опитування щодо рівня корупції в Україні: Схвалена Рішенням Національного агентства з питань запобігання корупції 12.01.2017 №12. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2020/10/12.01-do-p.8.pdf>.
3. Лозинський О.М. Психологія політичної корупції: Монографія. Видання третє, доповнене. Львів: В-во «СПОЛОМ», 2018. 258 с.
4. Гошовська В.А. Політична корупція як об'єкт наукового дослідження. *Збірник наукових праць НАДУ*. 2017. №2. С.223-240.

**БОЖКО Я.О.,**

кандидат наук з державного управління, провідний фахівець, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: [orcid.org/https://orcid.org/0000-0002-0070-5794](https://orcid.org/0000-0002-0070-5794)

УДК 351.83:331

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ МОЛОДІ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Державною політикою у системі заходів з працевлаштування осіб з інвалідністю передбачено збереження наявних та створення нових робочих місць для них. Однак потрібно не просто зберегти існуючі робочі місця для осіб з інвалідністю, а одночасно їх модернізувати [2].

Пріоритетним і найбільш реальним шляхом забезпечення зайнятості осіб з інвалідністю є збереження та створення нових робочих місць на підприємствах УТОСу та УТОГу, Всеукраїнської організації Союзу осіб з інвалідністю України, громадських організацій осіб з інвалідністю. Саме такі підприємства держава має всіляко підтримувати. Ці підприємства можуть надати особам з інвалідністю спеціалізоване і пристосоване робоче місце, сформувати професійні навички тощо [1].

Нині в державі склався незадовільний стан щодо створення робочих місць для осіб з інвалідністю, який потребує удосконалення державної кадрової політики у сфері соціально-економічних, юридичних, організаційних та інших заходів, зокрема:

1. Забезпечити створення як звичайних, так і спеціалізованих робочих місць для осіб з інвалідністю, з пріоритетністю останніх.

Нині відсутні нормативи вартості робочих місць для осіб з інвалідністю у різних сферах економічної діяльності, галузях, видах виробництва. Їх необхідно розробити в короткий термін з метою забезпечення обґрунтованого планування та створення робочих місць для осіб з інвалідністю [1].

2. Сформувати консолідовану систему, у якій органи місцевої влади, служби зайнятості, соціального захисту населення, громадські організації осіб з інвалідністю спільними зусиллями створювали б спеціалізовані підприємства для роботи осіб з інвалідністю. Одним із фінансових джерел можуть бути кошти перерахованих підприємствами штрафних санкцій.

3. За програмою дотацій робочих місць забезпечити законодавче право на працевлаштування особам з інвалідністю I та II груп, які не можуть самостійно відвідувати службу зайнятості. При їх працевлаштуванні доцільно передбачити певні пільги роботодавцям.

4. Удосконалити порядок використання коштів Фонду України соціального захисту осіб з інвалідністю на створення робочих місць для працевлаштування цих категорій населення шляхом додаткових робочих місць за рахунок коштів, які надходять від підприємств до Фонду соціального захисту осіб з інвалідністю України [3].

10 квітня 2019 року Кабінет Міністрів України прийняв постанову «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України», яким врегульовано механізм фінансування заходів сприяння зайнятості осіб з інвалідністю для фінансування компенсацій витрат роботодавців [2]:

– єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за працевлаштування безробітних громадян з інвалідністю, у тому числі тих, які є недостатньо конкурентоспроможними на ринку праці;

– на оплату праці працевлаштованих безробітних внутрішньо переміщених осіб з інвалідністю (але не вище від середнього рівня заробітної плати, що склався у відповідному регіоні за минулий місяць);

– на перепідготовку та підвищення кваліфікації працевлаштованих безробітних внутрішньо переміщених осіб з інвалідністю [3].

Особам з інвалідністю, зареєстрованих у державній службі зайнятості як безробітні, є потреба у створенні спеціальних робочих місць або ділянки виробничої площі та вимоги до них, що визначаються за індивідуальною програмою реабілітації» [3, с. 103], регламентованою положенням Закону України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» [3, с. 105].

5. Розробити та впровадити механізм економічного заохочення роботодавців з метою створення ними додаткових робочих місць для осіб з інвалідністю [6].

6. Ввести реальні пільги щодо оподаткування, кредитування для підприємств, що створюють нові робочі місця для осіб з інвалідністю, які мають «перекривати» витрати на організацію нормативних місць [3].

Показовим у цьому плані є досвід розвинених зарубіжних країн. Наприклад, в Австрії підприємства, які наймають на роботу осіб з інвалідністю, отримують соціальні премії, причому у подвійному розмірі при прийманні на роботу осіб з високим ступенем інвалідності. У Голландії підприємцям надаються державні субсидії при працевлаштуванні осіб з інвалідністю. У Франції здійснюють виплати особам з інвалідністю – заробітну плату протягом півроку роботи, і роботодавцям – для створення спеціальних пристосованих робочих місць [4, с.178].

7. Надати роботодавцям можливість використання альтернативних, гнучких форм працевлаштування осіб з інвалідністю у рахунок встановленого нормативу. Такими формами, наприклад, можуть бути: створення за рахунок роботодавців спеціальних робочих місць, оренда робочих місць на іншому підприємстві, організація робочих місць для осіб з інвалідністю вдома, підготовка і супровід дрібних підприємців – осіб з інвалідністю тощо.

8. Удосконалити систему регулювання зайнятості і професійної реабілітації осіб з інвалідністю. Зокрема, потребує усунення дублювання функцій між органами державної служби зайнятості і соціального захисту населення.

9. Забезпечувати постійну підтримку Державними та місцевими органами влади підприємств УТОСу та УТОГу, Союзу осіб з інвалідністю України та інших підприємств і організацій громадських організацій осіб з інвалідністю в розміщенні державних замовлень на постачання виробленої ними продукції для державних потреб, у наданні фінансової допомоги у вигляді кредитування, пільг з оподаткування тощо [3].

10. Упроваджувати за бажанням осіб з обмеженими можливостями нестандартні форми зайнятості, гнучкі режими праці (наприклад неповний робочий час) і відпочинку. Розширювати можливості надомної праці.

Таким чином, держава на рівні своїх можливостей намагається розв'язувати цю проблему, але, на жаль, таких заходів ще замало, тому конче необхідно вдосконалювати державну кадрову політику, вирішувати проблему зайнятості молоді з інвалідністю, модернізувавши соціальну і професійну реабілітацію цієї категорії громадян.

### Список використаних джерел

1. Божко Я.О. Удосконалення механізмів збереження існуючих та створення нових робочих місць для осіб з інвалідністю. *Державне управління: удосконалення та розвиток*: електрон. наук. фах. вид. 2019, № 12.: URL : [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/54.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/54.pdf) .
2. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 6 жовтня 2005 року №2961-IV.
3. Про затвердження Державної цільової програми «Національний план дій з реалізації Конвенції про права осіб з інвалідністю на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.12 № 706.
4. Цісецький О. Досвід зарубіжних країн у забезпеченні зайнятості населення. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. 2001. Вип. 5. С.177 – 181 с.

**ВАЙНЮС СМАЛСКІС (VAINIUS SMALSKIS),**

професор Інституту публічного адміністрування, керівник магістерської програми двох дипломів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»,

*Dr., Prof. (Литовська Республіка)*

**ВЛАДИСЛАВ НІКОЛАЄВ,**

кандидат наук з державного управління, міжнародний експерт з питань професійного навчання державних службовців

ORCID ID: [orcid.org/0000-0002-2740-5468](https://orcid.org/0000-0002-2740-5468)

УДК 35.088.6

## ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ОСВІТИ

При аналізі проблем професійного розвитку державних службовців саме у рамках інституційного підходу можемо пояснити факт того, що соціальні умови не просто визначають межі можливих дій, вони також визначають саме зміст людини. Як відомо, цей зміст (мається на увазі людини) формується через освіту – цінності, яких потрібно дотримуватися; влада, яку потрібно прийняти; права, які потрібно поважати; ідеологія, яку потрібно запровадити. Все це є частиною ендогенної соціальної взаємодії, яка детермінована специфікою освітнього середовища. У контексті нашого аналізу ми говоримо про професійний розвиток державних службовців.

Освіта державних службовців розглядається в широкому та вузькому значенні. У широкому значенні розуміється як освітнє середовище життєдіяльності державного службовця, що визначає можливості його розвитку як людини мобільної, компетентної, людини, що самореалізується, людини творчої, здатної орієнтуватися у ситуації, яка змінюється, ефективно розв'язувати практичні завдання та досягати запланованого результату. У вузькому – як взаємопов'язану систему способів та засобів навчання дорослого, що забезпечує ціннісно-особистісний розвиток державних службовців на тлі реалізації сукупності таких процедур, як планування навчання шляхом орієнтації на прогнозовані еталони навчання і особистісні якості, супроводження освітнього шляху тих, хто навчається, забезпечення умов навчання, оцінка і самооцінка результату, співвідношення до прогнозованої еталонної моделі мовленнєвої особистості та ін.

В останні десятиріччя вчені все частіше звертаються до типологізації освіти дорослих, при цьому чітко можна простежити такі критерії класифікації технологій:

– *за характером змісту та структури технології освіти дорослих*: такі, що навчають і виховують, світські і релігійні, загальноосвітні і професійно-орієнтовані, гуманітарні і технічні, комплексні (політехнології) проникаючі технології та ін.;

– *за орієнтацією на особистісні структури*: інформаційні (формування предметних знань, умінь і навичок), операційні (формування способів розумових дій), емоційно-художній емоційно-моральні (розвиток сфери естетичних і моральних відношень), технології саморозвитку (формування самокеруючих механізмів особистості), евристичні (розвиток творчих здібностей) і прикладні (формування дієво-практичної сфери);

– *за науковою концепцією опанування досвіду*: асоціативно-рефлекторні, біхевіористичні, гештальттехнології, інтеріоризаторські, розвивальні;

– *за загальним чинником психічного розвитку*: біогенні, психогенні, соціогенні технології;

– *за філософським підґрунтям*: матеріалістичні, ідеалістичні, діалектичні, метафізичні, наукові, антропософські, прагматичні, вільного виховання і т. ін.;

– *за рівнем застосування*: загальнопедагогічні, андрагогічні, методичні та ін. Докладно така типологізація наводиться в роботах Д. Левітеса [2].

Погоджуючись з результатами дослідження Р. Льюїса, зазначаємо, що професійна підготовка державних службовців повинна базуватися на відкритій системі навчання, яка дає змогу



діалогізації навчального процесу, тобто прямої взаємодії між тим, хто навчається, і тим, хто навчає. Постає питання: якщо система відкрита, то якою повинна бути модель процесу? У науково-методичній літературі виділені дві основні моделі навчання – педагогічна і андрагогічна – навколо яких ведуться палкі дебати сучасних науковців.

Отже, освіту дорослих, яка пов'язана із задоволенням освітніх потреб у рамках першого змістового блоку, можна розділити на три групи: *професійна*, пов'язана із задоволенням потреб становлення й удосконалювання особистості як працівника, учасника виробничої сфери; *сімейно-побутова*, що задовольняє потреби в становленні й розвитку умінь, навичок, знань і особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання ролей членів родини; *соціальна*, орієнтована на розвиток і удосконалювання функцій людини як члена суспільства, громади, соціальної групи [1; 2].

Порівняльний аналіз моделей навчання дозволяє надати перевагу при підготовці державних службовців андрагогічній моделі, яка сприяє організації діяльності слухачів і викладачів, в основу якої покладено сім загальних положень: 1) державним службовцям належить провідна роль у процесі свого навчання (тому він (державний службовець) той, хто навчається, а не той, кого навчають); 2) державний службовець, який навчається, прагне до самореалізації, до самостійності, до самоуправління; 3) державний службовець, який навчається, володіє певним життєвим (побутовим, соціальним, професійним) досвідом, який може бути використаний як важливий компонент навчання як його самого, так і його колег; 4) державний службовець навчається, передусім, для вирішення важливої життєвої проблеми і досягнення конкретної мети; 5) державний службовець, який навчається, розраховує на невідкладне застосування отриманих у ході навчання умінь, навичок, знань та якостей; 6) навчальна діяльність державних службовців значною мірою детермінується часовими, просторовими, побутовими, професійними, соціальними факторами, які або обмежують, або сприяють процесу навчання; 7) процес навчання державних службовців організовується у вигляді спільної діяльності того, хто навчається, і того, хто навчає, на усіх його етапах: планування, реалізації, оцінювання і у процесі корекції.

Отже, проведений аналіз дозволяє констатувати, що для забезпечення якості професійного розвитку державних службовців слід змінювати парадигму післядипломної освіти та професійного навчання державних службовців – від педагогічної моделі навчання до андрагогічної; від закритої системи освіти – до відкритої. В таких умовах ми відкриваємо для державного службовця можливості розвитку, а не пропонуємо модель їх уніфікації (такими повинні бути всі).

### Список використаних джерел

1. Ларіна Н. Б. Інноваційна модель неперервної освіти державних службовців у контексті навчання впродовж життя / Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 27 травня 2011 р. : у 2 т. / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, С.В. Загороднюка. К. : НАДУ, 2011. Т. 2. С. 449 – 451.
2. Левитес Д. Г. Теоритические основы моделирования образовательных технологий в условиях последипломного образования педагогов / Д. Г. Левитес. – СПб. : Ленингр. пед. ин-т, 1998. 122 с.
3. Knowles M. S. The Modern Practice of Adult Education. From Pedagogy to Andragogy. Chicago, 2018. P. 428.
4. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 № 974-р. URL: [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua) (дата звернення: 05.06.2021).



**ВАСИЛЕВСЬКА Т.Е.,**

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики,  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6565-4142>  
УДК 174.7:35.08:316.46

## ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В КОНТЕКСТІ ЕТИЧНИХ ВИКЛИКІВ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Виклики публічно-управлінської діяльності, яка пов'язана із людськими взаємодіями та комунікаціями, завжди мають етичні конотації. Проте існують сутнісні етичні виклики, що потребують особливої уваги як з боку представників публічної служби, так і з боку громадянського суспільства, й які варто виділити окремо.

Формування довіри між владою та громадянами є смислом та інструментом ефективних суспільних взаємовпливів. При цьому зацікавленість публічних службовців у формуванні довіри до владних структур може стикатися з небезпекою «впадання» представників влади в популізм й потурання дилетантству.

Реалізація публічних політик, що формуються та впроваджуються в обмежений час, в обмежених умовах, може призводити до зниження певних стандартів діяльності публічної служби, вияву компромісів, які спроможні стати морально небезпечними для суспільства. До того ж гасло «ціль виправдовує засоби» іноді перетворюється в настанову діяльності публічних службовців.

Здійснення публічного управління пов'язане із розпорядженням значними матеріальними, фінансовими, людськими та іншими ресурсами, тому запобігання зловживанню владою, пошук та реалізація ефективних антикорупційних інструментів залишаються серйозними викликами публічно-управлінської діяльності.

В процесі публічно-службової діяльності моральні настанови можуть суперечити професійно-етичним вимогам, що ставить публічних службовців в складну ситуацію вибору між цими вимогами.

Ці та інші етичні виклики потребують серйозної етичної підготовки публічних службовців. В сучасних умовах невизначеності, швидкого перебігу подій та складності публічно-управлінських процесів чинником успішної професійної підготовки є тісний зв'язок професійної освіти із актуальними практичними проблемами професійної діяльності.

Раніше ми акцентували увагу на тому, що існує нагальна потреба у формуванні етичної компетентності депутатського корпусу, представників публічного управління [1]. Етична компетентність публічних службовців, за запропонованим нами визначенням, складається з:

- *теоретичних знань* етичних засад публічно-службової діяльності;
- *практичних умінь і навичок* здійснення публічно-службової діяльності, що відповідають нормам і вимогам етики публічного службовця, службового етикету;
- *набору особистісних моральних якостей*;
- *етичної чутливості та готовності* публічного службовця до реалізації професійної діяльності на основі моральних цінностей та етичних принципів [2, с. 160].

Результатом професійно-етичної підготовки публічних службовців, на наш погляд, має стати:

- отримання знань з професійної етики;
- засвоєння алгоритмів поведінки в типових ситуаціях, з якими стикається професіонал;
- навчання прийомам професійної етичної взаємодії з різними акторами публічно-управлінської діяльності;

- формування здатності вирішувати нестандартні проблеми морального характеру, які виникають в процесі професійного життя;
- набуття навичок «етичної експертизи» рішень, що приймаються;
- розвиток етичної чутливості до професійних та суспільних проблем.

Формуванню етичної чутливості, вмінню розглядати різні сценарії дій та їх впливів на подальші події, розвитку здатності до раціональної та моральної рефлексії, пошуку етично вивірених аргументації сприятиме навчання публічних службовців «навичкам» дій у ситуаціях дилемного морального вибору (засвоєння вміння цілісно усвідомлювати особливості конкретної ситуації, аналізувати природу реальних моральних дилем, розглядати їх у більш широкому контексті, вибудовувати ієрархію цілей і символічних цінностей тощо).

Складовими етичної освіти публічних службовців поза рамками закладів вищої освіти є: етична соціалізація, навчально-просвітницька робота в організаціях, колективах публічних службовців; здобуття знань і відпрацювання навичок розв'язання професійно-етичних проблем в системі підвищення кваліфікації публічних службовців; ознайомлення з питаннями етики публічної служби, що висвітлені в друкованих та електронних виданнях; обговорення професійно-етичної проблематики на конференціях, семінарах, круглих столах; просвітницька діяльність в рамках функціонування професійних асоціацій публічних службовців; самоосвіта тощо.

Однак особливо важливим є набуття етичної компетентності в ході підготовки публічних службовців у закладах вищої освіти. Елементами етичної освіти тут можуть стати:

- висвітлення морально-етичних питань у навчальних курсах гуманітарного, соціального, поведінкового циклу (у дисциплінах з етики, філософії, політології, соціології, психології, теорії менеджменту тощо);
- осмислення професійно-етичних проблем в рамках спеціалізованих дисциплін з публічної служби (у навчальних курсах із філософії та теорії публічної служби, управління персоналом в системі публічної служби, управлінської психології, конфліктології тощо);
- освоєння навчальних курсів з етики публічної служби в рамках бакалаврської та магістерської програм з публічної служби, публічної політики, публічного управління та адміністрування та ін.

Важливою складовою етичної підготовки публічних службовців в закладах вищої освіти є не лише орієнтація на здобуття етичної компетентності, але й сама налаштованість процесу навчання на етично вивірені відносини й вияви академічної доброчесності у взаємодіях акторів освітнього процесу, у несприйнятті фальсифікацій та плагіату в дослідницьких роботах тощо. Етична освіта в процесі підготовки публічних службовців сприяє формуванню моральних та професійно-етичних установок, етичної чутливості та здатності до раціональної та моральної рефлексії, попередженню неетичних вчинків, становленню професійної етичної культури, в багатьох випадках вона стає одним із засобів запобігання корупційним діям.

### Список використаних джерел

1. Василевська Т. Етична компетентність депутатів: особливості та складові. *Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України* : монографія / С. М. Сergyogin, Є. І. Бородін [та ін.] ; за наук. ред. І. В. Шпекторенка. Дніпро : ГРАНІ, 2021. С. 134–141.
2. Василевська Т. Е. Етичні компетентності публічних службовців в контексті реформування публічного управління. *Зб. наук. праць «Теорія та практика державного управління»*. 2018. №1(60). С.155–161.

**ГОЛУБЬ В.В.,**

професор кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4790-4819>

**ПОЛИЩУК А.А.,**

здобувач вищої освіти, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1581-4560>

УДК 323.2:005

## КООРДИНАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНЦІВ

Сучасне українське суспільство і державотворення переживають сьогодні новий етап свого розвитку, пов'язаний з впровадженням у суспільно-політичне життя загальнолюдських норм і цінностей, що потребує адекватного пошуку сучасних шляхів демократизації суспільства. Відповідно, надзвичайно є утвердження демократичних принципів у реформуванні системи управління Української держави. Ознакою формування якісно нового інституціонально і функціонально оформленого типу управління державою як політичним інститутом, відповідно нових потреб, вимог і прагнень суспільства є розширення суб'єктності у прийнятті і реалізації політико-управлінських рішень, перерозподіл векторів впливу у механізмі формування влади і владних відносин на посилення ролі і відповідальності організацій громадянського суспільства.

Модерні тенденції суспільного розвитку, виклики потребують команду відповідальних управлінців, державних службовців, які б змогли реалізовувати завдання публічної політики, концептуально (*citizen-centric-government*) орієнтовані на досягнення визначених суспільних цілей, виходячи з пріоритетів розвитку держави. У процесі розвитку сучасної системи публічного управління важливим аспектом є питання набуття управлінням нових якісних ознак, спрямованих на розвиток і саморозвиток у площині пошуку ефективного формату взаємодії між владними інститутами держави, інститутами громадянського суспільства і бізнесом.

Основним питанням є підвищення якості управління, спираючись на системні взаємозв'язки, організаційне впорядкування, а також розвиток принципово нового рівня комунікаційних зв'язків між органами державної влади, громадянами і неурядовими організаціями. За таким – координаційним (сітьовим) підходом, пріоритетом є не організація і вдосконалення механізму виконання структурних завдань, а формування нової системи з різноманітних ресурсів, їх включення у публічні справи, спроможної ефективно реагувати на зовнішні і внутрішні виклики, зміни, реалізуючи визначені стратегічні цілі і завдання, навіть в умовах відсутності стійкості системи.

Особливістю еволюції політичних та адміністративно-управлінських інститутів у перехідних суспільствах є те, що на відміну від традиційних адміністративно-бюрократичних структур, нові соціальні зв'язки будуються переважно за горизонтальним принципом взаємодії і взаємовпливу всіх суб'єктів політико-управлінської взаємодії на відміну від класичних веберовських принципів організації.

Важливим фактором впливу на успішність формування нової моделі взаємовідносин у системі публічного управління є ефективність, відповідно якої повинні застосовуватись (або спростовуватись) конкретні форми і методи діяльності, отже, конкретні вектори стратегії і тактики реалізації завдань публічної політики можна безпосередньо зв'язати з проблемою ефективно організації і функціонування елементів політико-адміністративної системи. У цьому контексті надзвичайно посилюється важливість фактору професіоналізму чиновників – управлінців, володіння ними спеціальними знаннями, сучасними методами реалізації управлінських рішень і завдань, стимулами до власного творчого розвитку, сприянню інновацій і виробленню ініціатив, застосуванні нових управлінських практик. Крім всього означеного, підкреслимо, що надзвичайно важливим є надання певних гарантій управлінському апарату їх політичної нейтральності і самостійності у межах визначених повноважень, особливо при зміні політичного керівництва політичними і адміністративними суб'єктами всередині виконавчої влади.

Актуальним завданням для системи публічного управління є необхідність швидкого і якісного реагування на політичні імпульси, які ідуть від суб'єктів політики, політичного керівництва в аспекті визначення загальних стратегій і прийняття політичних рішень, фактично, система політико-адміністративних відносин відображає взаємозв'язок політичного керівництва (політичної влади і політичних чиновників) і державної бюрократії, як адміністративно-управлінської бюрократії державного апарату.

Формування сучасної політико-адміністративної системи і моделі ефективних політико-управлінських інтеракцій безпосередньо пов'язано з реальними модернізаційними змінами, у тому числі з новим інституціональним дизайном, трансформацією традиційного імперативу модернізаційних змін, коли за основу перетворень беруться зовнішні, не властиві системні пріоритети і стратегічні цілі, відповідно, на якісні зміни, спрямовані на активізацію внутрішніх чинників і модернізаційних властивостей держави і її політичної і адміністративно-управлінської підсистем.

Важливою складовою змін є перерозподіл владних повноважень, коли адміністративні методи діяльності органів влади поступаються своїм впливом методам соціального партнерства, інформаційного впливу, механізмам суспільної саморегуляції, на основі яких формуються нові форми взаємодії, методи управління і регуляції суспільних відносин на основі узгодження стратегічних пріоритетів і цілей розвитку держави з потребами, ментальністю і інтересами громадянського суспільства. Основою формування сучасного суспільства є знання, орієнтація на саморозвиток людини, духовні цінності, пріоритетність інтересів особистості, її правового статусу, можливості реалізації власних потреб і суспільних інтересів.

У період кінця двадцятого сторіччя складаються умови для формування нової філософії управління, виходячи з необхідності: по-перше, формування нових форм взаємодії між законодавчою і виконавчою органами влади; по-друге, переорієнтації державної служби на задоволення потреб громадян; по-третє, децентралізації управлінських процесів; по-четверте, встановлення співпраці адміністративного апарату і чиновників, а також демократичного контролю за діяльністю системи політико-адміністративного управління.

Фактично, формування сучасної системи публічного управління, передбачає поєднання суспільної активності і громадянських ініціатив зі структурами політико-адміністративного управління, які виконують функції професійного управління та менеджменту. Помітною тенденцією є також виникнення нових форм у системі управлінських функцій держави – публічному управлінні, за допомогою яких відбувається вплив громадянського суспільства на прийняття важливих політико-управлінських рішень, врахування інтересів громадян та їх об'єднань – політичних, економічних, громадських та ін.

Отже, йдеться про соціальну ефективність нової моделі взаємовідносин політичних та адміністративно-управлінських інститутів як формування ефективного механізму налагодження і координації системи сучасних соціальних взаємовідносин у системі державної служби, зміною політико-управлінської парадигми, адже старі підходи вимірювання ефективності відповідно кількісних або механістичних критеріїв і показників не відображають повноти нових інтеграційних зв'язків, соціальних ефектів управлінських рішень, імперативів якостей системи. Це співпадає з тенденцією зміни адміністрування – як директивного бюрократичного управління у системі владно-управлінських відносин, державної служби, орієнтованої на формування нової моделі управлінців як менеджерів державного сектору антерперенерського типу.

### Список використаних джерел

1. Andersen A. Partisanship or cognitive mobilisation? A case study of the 2003 Czech EU accession referendum // Limerick papers in politics and public administration / Department of politics and public administration. University of Limerick, Limerick, Ireland. 2009. No 2. URL: [http://www.ul.ie/ppa/content/files/Andersen\\_partisan-ship.pdf](http://www.ul.ie/ppa/content/files/Andersen_partisan-ship.pdf).
2. Castels M. The Rise of the Network Society. 2<sup>nd</sup> ed. Malden, MA, Oxford, UK, Chichester, UK: Wiley-Blackwell, 2010. URL: [https://deterritorialinvestigations.files.wordpress.com/2015/03/manuel\\_castells\\_the\\_rise\\_of\\_the\\_network\\_societybookfi-org.pdf](https://deterritorialinvestigations.files.wordpress.com/2015/03/manuel_castells_the_rise_of_the_network_societybookfi-org.pdf)
3. Пятківський Р. О. Недовіра громадян до публічних службовців в Україні: історичні передумови та етичні шляхи усунення. Ефективність державного управління. 2019. № 1 (58). С. 157–169.



**ГУРІЄВСЬКА В.М.,**

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3994-5696>  
УДК 316.08

## **ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В ПРОЦЕСІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Зміни та глобальні виклики сучасного світу передбачають перегляд та модернізацію функціонування існуючої системи професійної підготовки державних службовців, а саме, врахування та впровадження в практику системних принципів взаємодії функціональних систем. Чимало наукових досліджень довели свою ефективність щодо впровадження ідей системного підходу в організацію та взаємодію соціальних систем. Зокрема, Міланська модель системного підходу, пов'язана з іменами М. Сельвіні Палаццолі, Л. Босколо, Д. Чеккін, Д. Прата та ін.

Ще на ранніх етапах Міланська група дослідників намагалася втілити в життя принципи «кібернетичного конструктивізму». Відповідно з цими принципами, будь-яка закономірнісно-регульована система, як і група, протягом певного часу розвиває правила, що визначають та обмежують простір поведінкової гри кожного з її учасників: «влада полягає у правилах гри». Циркулярність, нейтральність та метод постановки циркулярних запитань є на сьогоднішній день невід'ємною частиною системного інструментарію. Суттєві концептуальні зміни акцентів були також внесені у поняття системи через визначення найважливішим аспектом в процесі аналізу не окремих осіб, а інформації та комунікації.

При такому підході фокус уваги полягає не стільки в індивідуальності кожного окремого індивідуума як цілісної одиниці, скільки в єдності всіх значень та правил, а головною видозмінюючою силою є техніка циркулярних питань і відповідних коментарів, що здатна поставити систему перед обличчям нового бачення проблем [2, с. 81]. Щодо професійної підготовки державних службовців, це може бути одним із вагомих компонентів для досягнення більшого розуміння в системі комунікації, якісного рівня інформування, системи моніторингу та надання зворотного зв'язку.

Протягом останніх років дискусії довкола системної теорії розгорталися навколо відповіді на питання, чи пристосована вона взагалі для того, щоб моделювати та розуміти людські або соціальні системи, де увага звертається не тільки на мову як таку, а й на значення, яке передається за допомогою мови у вигляді певних зразків (у соціальних системах цю роль відіграють історії), які в системах створюють та вибудовують реальність. Дійсність ніщо інше, як історії: саме про них говорять люди і саме вони перебувають у найінтенсивнішому постійному взаємообміні і відіграють основну роль у конструюванні реальності. Історії не придумуються наодинці – оповідання вимагають наявності «Слухача», що завжди є поряд з «Оповідачем». Цей процес отримав назву «конструювання реальності» або «сімейна парадигма».

Reiss та Olivieri звертають увагу на те, що для інтерпретації дійсності кожен член сім'ї користується спільною системою визначень та переконань. Тобто т. зв. «нарративною традицією» – притаманною для кожної системи традицією розповіді [3, с. 37].

Можливість сприймати дійсність соціальних систем через історії ставить перед нами цікаве питання – які ж саме історії управляють системою професійної підготовки державних службовців? Відповідь на це питання може бути темою подальших досліджень.

Саме значення виразу «системний» та його спорідненість зі словом «систематичний» дає можливість вважати, що системне мислення спроможне привносити у хаос сучасного світу впорядкованість та структуру. Теорія систем обіцяє бути універсальною і такою, яка для феноменів будь-якого рівня пропонує єдину міждисциплінарну теоретичну мову. Тією чи іншою мірою за чотири десятиліття розвитку теорії систем було запропоновано багато її варіантів, і кожен із них ставить інші акценти, передбачаючи відповідно інші наслідки [3, с. 47].

Великий вплив на теорію та практику системної теорії мали теорії хаосу, синергетики, дисипативних структур, концепція аутопоезу, згідно з якою життя розглядається як одна із форм піз-



нання, а світ є не більше, аніж витвір нашого сприймання. Оскільки системи «роблять все, що їм хочеться», чи точніше те, що відповідає принципу їхньої самоорганізації, то управлінці не мають шансу ні об'єктивно описати, ні управляти нею за допомогою інструкції. Відповідно, це призводить до зміни уявлення про роль керівника, де вже не продуктивною є роль керівника-експерта, який роздає інструкції та «краще знає як треба». Тобто, сучасні концепції функціональних систем, вказують на необхідність у зміні парадигми керівництва, від ієрархічної побудови до ролі фасилітатора, і швидше експерта з ініціювання процесів. Цей історичний період був пізніше охарактеризований як кібернетика першого порядку – фаза розвитку теорій про системи, за якими спостерігають.

Наступний етап – був названий як кібернетика другого порядку – теорій про спостерігачів, що здійснюють спостереження за системою. У цій фазі принципи кібернетики застосовують для вивчення її самої.

У будь-якому випадку всі ці концепції є спробою осмислення всієї складності психосоціальної дійсності. Якщо виходити з того, що соціальної дійсності відповідає лише різноманітність перспектив, то залишається можливість для пошуків того, яким чином старе здатне принаймні частково інтегрувати в нове.

Щодо визначення самого поняття «система», то Willke, визначає її як «цілісний взаємозв'язок частин, кількісна взаємодія яких між собою є інтенсивнішою, а якісна – продуктивнішою, ніж їхня взаємодія з будь-якими іншими елементами. Така різниця у взаємодіях конституює границю системи, яка відділяє її від оточення. Hall та Fagen під системою розуміють «набір елементів або об'єктів у сукупності зі взаємозв'язками цих об'єктів та їхніми ознаками [3].

Розмежуванням між живими і неживими системами може бути встановлення між ними відмінностей. Різниця, перш за все, полягає в тому, що живі системи відрізняються особливою власною динамікою, яку вони активно підтримують: «Все змінюється, хіба що хтось або щось сприяє тому, аби все залишилось таким, як є» [3, с. 29]. Навіть сама постановка такого запитання надає будь-якій проблемній ситуації іншого бачення і сприяє іншим інтерпретаціям, іншому тлумаченню з позиції і розуміння того факту, що будь-яка проблема слугує також реалізації якихось важливих потреб і створює перспективу для знаходження інших можливостей (як такі потреби можуть бути задоволені іншим чином).

Як приклад, можна навести патерналістські відносини, які уповільнюють процес модернізації професійної підготовки державних службовців. Такі відносини, перш за все, задовольняють потребу у захисті, у підтримці стабільності, у прогнозованій перспективі майбутнього тощо. Таким чином, прискорити процес модернізації можна іншим шляхом, а саме, – створенням механізмів, де існуючі потреби будуть задоволені в інший спосіб.

Гайнц фон Ферстер запропонував визначення «тривіальні – нетривіальні системи», де перші можуть бути повністю прозорими для спостерігача, а другі – навпаки, постійно змінюються і характеризуються власною динамікою, яка не піддається ні точному аналізу, ні впливові ззовні [3, с. 53]. Живі динамічні системи мають необмежений спектр ймовірних варіантів поведінки. Такі висновки дають підстави для запитань: Яким чином ми можемо співіснувати з такими динамічними системами? Як постає порядок? Як цей порядок допомагає різним системам зменшувати та скорочувати безмежну складність і ставати один для одного передбачуваними? Як діють такі системи, обмежуючи можливості одна одної так, аби можна було покладатись одна на одну? Діалектика сучасних змін передбачає переорієнтацію парадигми мислення щодо процесу управління, що впливає на прискорення позитивних змін в системі професійної підготовки державних службовців.

### Список використаних джерел

1. Гурієвська В.М. Системні фактори впливу в системі парламентаризму. Зб. наук. пр. НАДУ. К. : НАДУ, 2011. Вип. 3. С. 24–32.
2. Палаццоли М., Босколо Л., Чекин Дж., Прата Дж. Парадокс и контрпарадокс: Новая модель терапии семьи, вовлеченной в шизофреническое взаимодействие. М.: «Когито-Центр», 2002. 204 с.
3. Фон Шліппе А., Швайцер Й. Системна психотерапія та консультування. Львів: ВНТЛ-Класика, 2004. 320 с.
4. Філософія. Підручник / За загальною редакцією Горлача М.І., Кременя В.Г., Рибалка В.К. Харків: Консул, 2000. 672 с.
5. Фройд З. Психоаналитические этюды / Составление Д.И. Донского, В.Ф. Круглянского. Мн.: ООО «Попурри», 1998. 608 с.

**ДЗЕГА В.Д.,**

*аспірант кафедри парламентаризму, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2745-4187>

УДК 351.88

## **ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У ЗРОСТАННІ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Актуалізація нової управлінської парадигми, пов'язаної з лідерством, передбачає появу нових організаційних структур, нових моделей поведінки, нових процедур (передусім, щодо процесу прийняття рішень), нових принципів і цінностей як основи управлінської діяльності. Тому важливим постає розвиток лідерської компетентності публічних службовців в умовах глобальних викликів, яку ми розглядаємо як сукупність управлінських знань, вмінь, практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу освітню діяльність і є результатом певного рівня вищої освіти [4]. Управлінські кадри сьогодні мають бути високоінтелектуальним і високопрофесійним ресурсом, відкритими до впровадження різних форм новацій та застосування технологічних модернізацій з метою забезпечення сталого розвитку системи місцевого самоврядування в Україні. Отже, значну роль у професійному розвитку посадових осіб відіграє застосування зазначеного нами мотиваційного механізму.

Особливо доцільно застосовувати мотиваційний механізм в умовах глобальних викликів, до яких ми відносимо корупційні чинники, які пронизують роботу органів місцевого самоврядування, знижують його ефективність, викликають недовіру громадян, членів територіальних громад до органів місцевого самоврядування та створюють перешкоди для подальшого розвитку, а тому потребують вирішення, кризові чинники в соціально-економічному житті, які полягають у недостатньому розподілі повноважень місцевої влади; непослідовності кадрової політики в органах місцевого самоврядування; високому ступені політизації посадових осіб місцевого самоврядування; відсутності професійного підходу до підбору кадрів місцевого самоврядування; незадовільному рівні кваліфікації значної частини посадовців місцевого самоврядування, їх правової та політичної культури; нездатності запроваджувати на практиці новітні технології менеджменту для державного та муніципального управління.

Невідповідність рівня професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування потребам розвитку держави й суспільства в цілому породжує дисфункції, знижує ефективність роботи органів місцевого самоврядування, робить необхідним визначення ключових механізмів і шляхів його формування [5].

За цих умов важливим фактором удосконалення системи місцевого самоврядування є наповнення її професійно підготовленими, компетентними кадрами. Тому застосування саме мотиваційного механізму сприятиме здійснити це на засадах компетентнісного та функціонально-рольового підходів. Адже децентралізація потребує зміцнення адміністративної спроможності органів місцевого самоврядування, а отже – професійної і компетентної служби місцевого рівня, вираженого розподілу повноважень. Професіоналізм посадової особи покликаний забезпечити якісне виконання посадових обов'язків, здатність до вирішення складних завдань, готовність до професійного розвитку.

Важливо застосувати мотиваційний механізм таким чином, щоб органи місцевого самоврядування були б взаємозацікавлені у професійному розвитку всього персоналу і конкретного працівника у підвищенні ефективності управлінської праці; активізували свою участь у реформуванні системи місцевого самоврядування, концептуальними засадами якого є зростання про-

фесійності, компетентності, адміністративної культури посадових осіб місцевого самоврядування, та розвиток їх лідерського потенціалу для забезпечення змін в українському суспільстві [1; 3].

Для того, щоб зміни кадрові та управлінські зміни в місцевому самоврядуванні були ефективними, необхідно розв'язати три основні проблеми, скориставшись такими рекомендаціями: для розв'язання проблем опору необхідно створити у виконавців мотивацію до змін через створення умов, за яких поведінка виконавців природним чином буде відповідати меті змін; проблеми контролю можуть бути вирішені за рахунок розробки організаційного механізму контролю на перехідний період; подолання проблем влади лежить в такому формуванні політичної динаміки змін, при якому центр влади надає підтримку змінам, а не блокує їх.

Необхідність докорінних змін в Україні шляхом поліпшення якості кадрового потенціалу, забезпечення його зростання професійного розвитку, патріотизму та громадянської позиції зумовлені потребою у висококваліфікованих кадрах; ерудованих, компетентних управлінців з інноваційним мисленням, здатних до відповідального прийняття управлінських рішень. Адже сучасні виклики публічного управління щодо професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування повинні забезпечувати:

- удосконалення представницької влади, яка має бути укомплектована фахівцями відповідно до сучасних вимог управлінського процесу, зокрема щодо надання якісних послуг;
- розвиток законодавчої бази, що має чітко визначати основи кадрового забезпечення регіону, місцевої громади;
- утвердження ефективної системи мотивації до праці службовців місцевого самоврядування;
- формування позитивного іміджу та організації діяльності посадовців з позицій європейських стандартів;
- удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадовців місцевого самоврядування на рівні сучасних європейських цінностей;
- вивчення вітчизняних та світових тенденцій роботи ОМС, поширення кращого досвіду управлінської діяльності країн ЄС.

### Список використаних джерел

1. Василевська Т. Етична компетентність депутатів: особливості та складові. *Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України* : монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін [та ін.] ; за наук. ред. І. В. Шпекторенка. Дніпро : ГРАНІ, 2021. С. 134–141.
2. Василевська Т. Е. Етичні компетентності публічних службовців в контексті реформування публічного управління. *Зб. наук. праць «Теорія та практика державного управління»*. 2018. №1(60). С.155–161.
3. Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування у межах нової системи територіальної організації влади в Україні : аналіт. доп. / Г. Макаров, О. Держалюк, Ю. Каплан. К. : Нац. Ін-т страт. досл., 2017. 54 с.
4. Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджиррадева С. К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в умовах реформ: проблеми теорії та практики : *монографія*. Київ : Вид-во «Каравела». 2019. 292 с.
5. Даниленко Л.І. Компетентнісний підхід до формування змісту єдиного державного кваліфікаційного іспиту. *Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування: матеріали щорічн. н-практ. конф. за міжн. уч. (Київ, 1-2 листопада, 2018 р. у 2 т. Т.1. С. 6-11.*

**ДУБЧАК Л.М.,**

*кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри регіональної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7585-405X>  
УДК 352.07(430)

## **ФОРМУВАННЯ, РОЗВИТОК ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В НІМЕЧЧИНІ**

Розвиток місцевого самоврядування у кожній країні переживав власні етапи і вирізнявся своїми особливостями, на що впливали відповідні географічні, культурні, історичні, демографічні, політичні, економічні, правові та соціальні фактори. Це характерно було і для Німеччини.

Сучасна система місцевого самоврядування в Німеччині має досить довготривалу традицію, яка закладалась більше, ніж двісті років тому. Організаційно-правові її засади вийшли з пруського міського статуту 1808 р. (Положення про міста Пруської монархії від 19.11.1808), розробленого Л. фон Штайном, яким вже визначалось функціонування міських зборів депутатів, на яких обирався магістрат як вищий адміністративний орган. Цим підвищувалась роль міст і комун у публічному управлінні, складувались засади розвитку місцевого самоврядування, збільшувалась участь громадян у місцевому управлінні.

Однак цей процес не відзначався стабільністю у своєму розвитку. Особливо виразно це спостерігалось у ХХ столітті, оскільки цей період в історії супроводжувався важкими політичними та соціальними катаклізмами, в яких надзвичайно негативну роль зіграла й сама Німеччина. Так, з придушенням розвитку демократичного суспільства у фашистській Німеччині з 1933 по 1945 року відбулося послаблення ролі земель у публічному управлінні та ліквідація місцевого самоврядування.

Після 1945 року місцеве самоврядування в Німеччині поступово стало на шлях відродження. Цей процес відбувався знизу догори у ланцюгу «муніципалітет – федеральна земля – національна земля».

На сьогоднішній день Німеччина складається з 16 федеральних земель, з яких – 3 вільних міста-землі (Бремен, Гамбург, Берлін). При цьому за складом та кількістю населення, географічними та іншими особливостями структури всі муніципалітети є дуже різні (наприклад, Північний Рейн-Вестфалія включає близько 400 міст і населених пунктів та 16 млн населення, а Рейнланд-Пфальц – більше 2 000 міст і населених пунктів та 4 млн населення).

Німецьку систему місцевого самоврядування відносять до континентальної, для якої характерне поєднання державних (центральных) органів управління та органів місцевого самоврядування – місцевих представницьких органів влади.

Розвиток децентралізації на німецьких землях пов'язаний з особливостями політичного устрою держави. В Німеччині як федеративній республіці місцеві органи влади відіграють важливу роль у реалізації загальнодержавної політики на місцях. Проте Основним законом організація публічної влади тут не регулюється. В різних німецьких землях власні конституції чи окремі закони визначають організаційно-правові засади функціонування органів місцевого самоврядування (правовий статус, порядок їх утворення та функціонування).

Правове регулювання організації системи місцевого самоврядування в Німеччині здійснюється на чотирьох рівнях: на принципах функціонування Європейського Союзу (Лісабонська угода про внесення змін в Угоду про Європейський Союз й Угоду про заснування Європейської Спільноти від 13 грудня 2007 року); міжнародному (Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 року); національному (засади розвитку місцевого самоврядування закріплені у 28 статті у Конституції Федеративної Республіки Німеччини); регіональному (Конституції та закони земель чи земель-міст).



Законодавчу функцію в кожній окремій землі в Німеччині виконують ландтаги (земельні парламенти), а у містах-землях – громадські збори у Бремені та Гамбурзі і палата представників у Берліні. За функціями, повноваженнями, внутрішньою структурою та процедурами зазначені органи влади подібні до Бундестагу (центрального загальнодержавного органу представницької влади).

Особливостями представницьких органів влади у містах-землях є те, що вони виконують повноваження органів місцевого міського самоврядування. Система організації місцевого самоврядування у різних землях Німеччини здійснюється у відповідності до особливостей структури тієї чи іншої землі. Звідси, всі вони різні (зокрема, в Баден-Вюртемберзі вибудована сильна позиція міського голови, а у Гессені його позиція є слабкою).

Основною одиницею політико-територіальної організації земель служать громади, общини. Роль управління громадами покладена на міського голову та раду громад. Коло завдань муніципального управління у Німеччині є необмеженим, окрім випадків, коли в суспільних інтересах відповідним законом це не віднесено до компетенції іншого органу публічної влади. Сюди включаються: дотримання громадського порядку, забезпечення пожежної безпеки, соціальна підтримка (допомога нужденним та неповнолітнім тощо), сфери дошкільної та шкільної освіти, культури та спорту; порядок та облагородження скверів, вулиць, суспільних місць; планування розвитку (використання територій та організації будівельних робіт); утилізація відходів та відведення стічних вод; водо- та енергопостачання; організація громадського місцевого пасажирського сполучення.

Згідно законодавства земель чи земель-міст, питання муніципального суверенітету стосуються суверенітету планування; організаційних засад функціонування громади; кадрової політики; фінансової сфери та муніципального законодавства.

Однак при всіх позитивних досягненнях у розвитку системи місцевого самоврядування все ж потрібно відзначати й проблемні сторони її функціонування. Актуальними викликами для місцевих органів влади в Німеччині є: недостатній рівень фінансування по обсягам інвестування; демографічні зміни; нерівномірність земель у забезпеченні висококваліфікованими кадрами; більш зручний житловий простір в одних землях і обернена проблема для інших; екологічні проблеми (боротьба з глобальним потеплінням, зменшення кількості CO<sub>2</sub>); високий рівень мобільності суспільства; «оцифрування» управління; участь громадян, активізація громадян; адміністративне управління (регулювання, контроль, управління ризиками); регулювання сфер, які передано зовнішнім виконавцям тощо. Таким чином, досвід Німеччини засвідчує досить серйозний підхід до організації системи місцевого самоврядування, який склався протягом століть. Важливим досягненням тут є високий рівень участі громадян у публічному управлінні на місцевому рівні. При цьому все ж існують складнощі, котрі впливають на зниження показників ефективності діяльності органів місцевої влади в державі в умовах демократичного суспільства.

### Список використаних джерел

1. Красівський О.Я., Янишевський М.М. (2016) Еволюція системи місцевого самоврядування у Німеччині (на прикладі землі Бранденбург): історико-управлінський аспект. // *Аспекти публічного управління*. № 6-7 (32-33). С. 85-94
2. Черногор Я.О. (2013) Місцеве самоврядування у ФРН: взаємодія влади і громади. // *Актуальні проблеми всесвітньої історії: аксіологічні та культурно-історичні засади державотворення: збірник наукових праць*. Державна установа «Інститут всесвітньої історії НАН України» К.: Вид-во «Фенікс». С.198-205.



**ЗАВОРІТНЯ Г.П.,**

кандидат політичних наук, доцент кафедри глобальної та національної безпеки, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0974-9013>  
УДК 35(477):061.1ЄС(063)

## ПІДГОТОВКА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПІДПИСАННЯ «ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ»

Виконання Угоди про асоціацію Україна – ЄС (далі – Угоди) [1], а також долучення нашої держави до Європейського зеленого курсу (далі – ЄЗК, 2019) вимагає реалізації рішучих змін не лише у торговельний та цілий низці (дев'яти) секторальних політик, а й модернізації державної служби передусім. Саме від ланки державних управлінців залежить успішність виконання амбітних завдань, які постають перед нашою державою в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві в умовах євроінтеграції. Україна відразу заявила про приєднання до амбітного плану ЄС щодо реалізації ЄКЗ.

Перетворення Європи на перший кліматично нейтральний континент матиме наслідки як на регіональному так і на глобальному рівнях. Особливість позиції України полягає в тому, що наша держава змушена здійснювати всі реформи в умовах гібридної війни та відчутного негативного впливу кліматичних змін, які мають відбиток на щоденне життя громадян вже сьогодні. Це лише підкреслює необхідність злагодженості та максимальної ефективності роботи органів державної влади та їх взаємодії з громадянським суспільством.

Вказівником для покрокової реалізації ЄКЗ на сьогодні стала масштабна програма Європейської Комісії (ЄК) по боротьбі зі зміною клімату «Fit for 55» від 14.07.2021 [2]. Метою цієї програми є скорочення до 2030 року викидів вуглекислого газу (CO<sub>2</sub>) в ЄС не менше ніж на 55% в порівнянні з базовим рівнем 1990-х років і до нульового рівня до 2050 року. ЄС має намір запровадити карбонове коригування імпорту [3]. Упродовж останнього року в ЄС обговорюють можливість запровадження «прикордонного вуглецевого коригування» (Carbon border adjustment – CBA). CBA – це платіж, який стягуватимуть під час ввезення до ЄС продукції, виходячи з обсягів викидів CO<sub>2</sub> в процесі її виробництва. У 2023 р. передбачається його впровадження (діятиме до 2030).

В українському експертному середовищі та бізнесі досі немає єдиної оцінки щодо того, які наслідки матиме для нашої країни участь у ЄЗК. Однак є розуміння того, що Україна має виступити з власною позицією та вести діалог з ЄС, враховуючи особливості своїх економічних та політичних реалій. Завдання полягає в тому, як правильно запустити і продовжити співпрацю з ЄС у цьому напрямі, щоб скористатись можливостями ЄКЗ на практиці. Ефективне використання можливостей, перш за все, тісно пов'язане зі станом та готовністю України до трансформації у конкретній сфері, а безумовним пріоритетом є наближення українського законодавства до вимог законодавства ЄС в усіх сферах, передбачених Угодою про асоціацію [4].

Преамбула та ст. 3-4 Угоди про асоціацію закріплюють положення про повагу до демократичних принципів, верховенства права та *доброго врядування* тощо. Україна взяла на себе зобов'язання щодо розроблення та здійснення комплексу заходів, зокрема внесення змін до законодавства щодо реформування системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування відповідно до європейських вимог, забезпечення конкурсного відбору на посади [1]. Виконання цих зобов'язань є передумовою забезпечення ефективного впровадження нової моделі державної служби з метою належного врядування та удосконалення механізму боротьби з корупцією. Значною мірою реформування скероване за забезпечення процесу децентралізації в Україні. Нові принципи державної служби приведено у відповідність з євро-

пейськими принципами та закріплено на законодавчому рівні, на виконання одного із завдань Плану заходів з виконання Угоди.

При Національному агентстві державної служби (НАДС) у 2004 році було створено Центр адаптації законодавства до стандартів Європейського Союзу. До його завдань на сьогодні належить посилення інституційних реформ у державному секторі, насамперед адміністративної реформи державної служби та реформи управління персоналом у державному секторі через адаптацію інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу. Ключова роль у цьому процесі належить співпраці у рамках міжнародної технічної допомоги, зокрема, інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEХ, а також програм SIGMA [5]. Програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management – Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту) – впливовий аналітичний центр ЄС, створений за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та ЄС. На сьогодні SIGMA відіграє ключову роль у підготовці країн-кандидатів до вступу у ЄС. Принципи державного управління були розроблені програмою SIGMA в 2014 та охоплюють шість ключових напрямів: стратегічні засади реформування державного управління; формування і координація державної політики; державна служба і управління людськими ресурсами; підзвітність; надання послуг; управління державними фінансами, включаючи державні закупівлі та зовнішній аудит.

Для фінансового забезпечення виконання завдань, поставлених в Угоді про асоціацію, між КМУ та ЄК було підписано Угоду про фінансування в рамках програми «Підтримка комплексного реформування державного управління в Україні» (19.12.2016). Програма фінансується з бюджету ЄС відповідно до Європейський інструмент сусідства (90 млн євро). Однак не у всіх сферах досягнуто значного прогресу. Програма ЄС «Fit for 55» передбачає зменшення споживання вугілля, нафти та газу, модернізацію виробництв, реновацію будівель, розширення використання відновлюваних джерел енергії, декарбонізація транспорту тощо.

Таким чином, українська система державної служби на сьогодні вирішує комплексне завдання з забезпечення та супроводу перетворень у багатьох галузях економіки. Важливу роль у цьому процесі належить співпраці у рамках міжнародної технічної допомоги, інструментам інституціональної розбудови, а також фінансовій підтримці, яку на сьогодні надають міжнародні партнери та потрібне її продовження в майбутньому. Водночас вирішальним для успішності процесу є максимальне залучення актуальних знань, експертної підтримки, зокрема, держав-членів ЄС та передусім ефективна робота усіх ланок системи державного управління української держави.

### Список використаних джерел

1. План заходів з виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, затверджений постановою КМУ від 25 жовтня 2017 р. N 1106.
2. 'Fit for 55': delivering the eu's 2030 climate target on the way to climate neutrality. / Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, 14.7.2021 com(2021) 550 final. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/chapeau\\_communication.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/chapeau_communication.pdf) (дата звернення: 15.07.2021).
3. Європейський зелений курс: рекомендації для бізнесу. Червень, 2020. ГО «Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля», ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій» і ГО «ДІКСІ ГРУП», 2020. – 41 с.
4. Перший рік Green Deal: як Україна інтегрується у нову екологічну політику ЄС. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2020/12/21/7117835> (дата звернення: 05.07.2021).

**ІВАНОВА В.М.,**

*кандидат економічних наук, докторант кафедри глобальної та національної безпеки,  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського  
національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4980-0765>  
УДК 351.86.088.6:339.9*

## **ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДЛЯ СФЕРИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Становлення інституту державної служби в Україні спричинило необхідність розвитку особливої системи професійного навчання та підготовки державних службовців, поява якої обумовлена необхідністю формування високих професійних якостей та компетенцій сучасних державних службовців.

За 30 років незалежності Україна має чимало досягнень, в т.ч. у сфері державної служби, де сформовано ефективну систему професійного навчання державних службовців; посилено інституційну спроможність служб управління персоналом державних органів та відбувається адаптація державної служби до стандартів ЄС.

На сьогодні Україна має достатньо потужну законодавчу базу, що регулює сферу державної служби, окрім Конституції України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, актів Кабінету Міністрів України та інших нормативно-правових актів, основними законами України, серед інших, у цій сфері є: Закон України «Про вищу освіту», Закон України «Про державну службу» та Закон України «Про освіту», в яких закріплено найважливіші принципи державного управління: об'єктивність (необхідність дотримання в усіх управлінських процесах вимог об'єктивних закономірностей суспільного розвитку); демократизм (визначає роль народу як носія влади); правова регламентація (необхідність законодавчого основних цілей, функцій, структур, принципів державного управління); поділ влади (передбачає поділ влади на три гілки – законодавчу, виконавчу та судову); публічність (забезпечує взаємозв'язок органів державного управління із суспільством, громадянами) тощо [1, с. 561].

Водночас головними завданнями на шляху до вдосконалення державної служби в Україні на даний час є формування та реалізація державної політики у сфері державної служби; функціональне управління державною службою в державних органах. Важливим аспектом у рамках даного напрямку роботи є постійний розвиток та модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві. Особливої актуальності набуло питання професійної відповідності державних службовців сучасним вимогам професійної діяльності, що постають перед державними службовцями України.

Україна є частиною глобалізаційних економічних процесів, інтеграція її національної економіки до світової економічної системи, спричиняє нові виклики, які загострюють питання зовнішньоекономічної безпеки як складової національної безпеки. Відповідно, здійснювати ефективне державне управління економічною безпекою та управляти ризиками у сфері зовнішньоекономічної безпеки може тільки професійно підготовлений фахівець.

Не можливо не відзначити помітний вклад в розвиток державної служби в Україні Національного агентства з питань державної служби України, що працює над розвитком професійної, ефективної, стабільної, політично неупередженої державної служби, яка б відповідала принципам належного врядування та стандартам і кращим практикам держав-членів ЄС, ґрунтуючи свою діяльність на принципах верховенства права, забезпечення і дотримання прав і свобод людини і громадянина, законності, відкритості та прозорості, відповідальності тощо [3].

Держава на сьогодні максимально сприяє в здійсненні професійної підготовки державних службовців, створюючи можливості для професійного та особистого росту, отримання необхідних знань та підвищення кваліфікації. На сайті Національного агентства України з питань державної служби у розділі «Професійне навчання» розташована інформація, що стосується підготовки як магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», так і програм підвищення кваліфікації із повним переліком навчальних закладів України [4].

Як свідчить кон'юнктура ринку праці та професійних потреб державної служби, хоча вимоги до держслужбовців стають все вищими і потребують від них все глибшого рівня підготовки, водночас на сьогоднішній день, більшість державних службовців мають вищу освіту в сфері економіки, фінансів, права, міжнародних відносин тощо, але не всі з них мають освіти у сфері публічного управління. Цей факт в наш час є неприпустимим і вимагає особливої уваги до цієї проблеми з боку держави і суспільства. На нашу думку, було б доречно внести відповідні зміни до законодавства України, які б передбачали обов'язкове отримання освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» для державних службовців.

Безліч цеглинок закладено в розбудову процесу підготовки державних службовців та, як наслідок, підтримку розвитку державної служби в Україні з боку вищих навчальних закладів України. Одним із таких є Національна академія державного управління при Президентові України, яку реорганізовано та ухвалено рішення про створення Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка [5].

Незмінними при підготовці фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» в закладі залишаються головні принципи: орієнтація на ефективну і продуктивну реалізацію стратегічних цілей, завдань і функцій держави; формування національної державно-адміністративної культури; служіння народу України, надання громадянам української держави якісних послуг, забезпечення громадянських прав і свобод; сприяння політичному та соціальному партнерству як засобу консолідації суспільства; адаптація змісту навчання до процесів глобалізації, інтернаціоналізації, нового міжнародного політичного, економічного, гуманітарного, адміністративного контексту, входження України в європейський простір тощо [6].

Ми підняли важливе питання підготовки державних службовців для того, щоб звернути увагу на наступне: у вищезазначеному навчальному закладі в рамках спеціальності «Публічне управління та адміністрування» необхідно запровадити напрям – «управління національною безпекою». Відповідна кафедра глобальної та національної безпеки ННІ публічного управління та державної служби КНУ імені Тараса Шевченка може стати випускаючою кафедрою для даної спеціальності. Тим більше, що на кафедрі існує потужна база для підготовки фахівців для цієї сфери. Водночас було б доречно підійти більш поглибленого до процесу підготовки відповідних висококваліфікованих кадрів саме для сфери зовнішньоекономічної безпеки, яка сьогодні вимагає особливого ставлення та підходів до вирішення існуючих в Україні завдань в цьому напрямі.

Сфера зовнішньоекономічної безпеки потребує професійно підготовлених кадрів, які сприятимуть створенню в Україні стійкого та незалежного розвитку країни як цілісної структури господарювання, її природнього економічного росту, забезпечуючи регулювання розвитку зовнішньоторгівельних відносин, притримуючись економічних інтересів саме України; розвиваючи в подальшому експортний потенціал за допомогою власного виробництва та наданням підтримки вітчизняним виробникам за допомогою проведення м'якої політики протекціонізму; підтримкою інтересів вітчизняних експортерів на зовнішніх ринках для збереження своїх позицій на світовому ринку тощо. Саме тому для досягнення стійкого та незалежного розвитку в Україні, необхідне розроблення державних програм підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері зовнішньоекономічної безпеки. І для того, щоб отримати вкрай важливий результат у цій сфері завтра, відповідних заходів необхідно вжити вже сьогодні.

### Список використаних джерел

1. Кузнецов А. О. Принцип. Енциклопед. слов. з держ. упр. / уклад. : Ю. П. Сурмін [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка [та ін.]. К. : НАДУ, 2010. С. 561
2. Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): Підручник К.: НАДУ, 2012. 543с.
3. Сайт Національного агентства України з питань державної служби URL: <https://nads.gov.ua>
4. Професійне навчання. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>
5. Сайт Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка. URL: <http://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=Page&page=1>
6. Сайт Національної академії державного управління при Президентові України. URL: <http://academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=Page&page=18>



**КАНТУР О.М.,**

*здобувач кафедри управління інформаційною політикою, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8351-6210>

**ЛЕНДА Р.І.,**

*кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри управління інформаційною політикою, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1201-5472>

УДК 351.86:07:327.8

## **ВИКОРИСТАННЯ ДЕРЖАВОЮ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ПРОТИДІІ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАГРОЗАМ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ**

Стрімкий розвиток інформаційного суспільства породжує нові форми комунікації, що базуються на цифрових технологіях. Однією із таких форм є соціальні мережі, які дозволяють оперативно отримувати інформацію із будь-якої точки планети. Швидкість і доступність дозволили соціальним мережам посісти чільне місце серед інших засобів комунікації. У січні 2021 року аудиторія соціальних мереж досягла 4,20 млрд осіб, що сягає 53,6% від населення всієї планети [1]. Зважаючи на таку популярність соціальних медіа, Російська Федерація активно використовує їх для інформаційного впливу, насамперед, в Україні. Так у Концепції зовнішньої політики РФ йдеться про укріплення позицій російських засобів масової комунікації в глобальному інформаційному просторі і доведення до широких кіл світової спільноти російської точки зору на міжнародні процеси [4].

Проблематика інформаційного впливу Росії у різні періоди знайшла своє відображення в працях зарубіжних і українських учених. Зокрема, варто виокремити наукові доробки М. Джейтнер, Т. Томаса, М. Хеллман, В. Хорошка, В. Горбуліна. Питання російської інформаційної агресії у соціальних медіа та протидії їй перебуває в центрі уваги К. Співака, В. Гурковського, Г. Почепцова, Н. Макогончук. Однак, зважаючи на те, що інформатизація стимулює появу нових інструментів інформаційного впливу, і Росія постійно вдосконалює свої дезінформаційні кампанії, – питання протидії інформаційним загрозам залишається актуальним для подальшого вивчення.

Здійснення інформаційного впливу РФ має на меті реалізацію політики постправди для просування власних інтересів у світі. Створення альтернативної реальності шляхом масового поширення окремих наративів і перманентної сугестії дозволяє ослабити супротивника пригніченням або підміною моральних настроїв суспільства.

Використання соціальних медіа передбачає застосування особливих інструментів. Українська дослідниця Н. Семен вважає, що слід виокремити такі із них: дезінформування та маніпулювання; пропаганда; намагання змінити громадську думку; психологічний та психотропний тиск; поширення чуток [5, с. 24].

Протидія інформаційній агресії стала викликом для нашої держави, адже до початку російсько-української війни не було розроблено жодних законодавчих механізмів її здійснення. 15 травня 2017 року Указом Президента України було введено в дію Рішення РНБО України «Про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)», яке передбачало, зокрема, і блокування російських соціальних мереж «Вконтакті» й «Однокласники» [7].

Після введення обмежувальних санкцій частка користувачів заблокованих соціальних мереж зменшилась. З вересня 2016 року по березень 2021 року доля щоденних українських користувачів Вконтакті знизилась з 54% до 5%, а у Однокласників – з 35% до 3%. Служба безпеки України зафіксувала тисячі випадків розміщення деструктивного контенту в цих соціальних медіа в період із 2017 до 2020 року. Зважаючи на це, було ухвалено рішення щодо продовження санкцій проти російських соціальних мереж ще на 3 роки [6].

Окремим видом протидії інформаційній агресії на рівні громадянського суспільства варто вважати проведення флешмобів у соціальних медіа. Так у День Росії, 12 червня 2020 року, користувачі соціальної мережі «Фейсбук» організували віртуальну акцію «День Зависимости

России». Учасникам пропонувалося створити допис зі спеціальним хештегом, поширивши таким чином інформацію про те, що вся історія росіян – це історія залежності від інших, а сама Росія є «продуктом українського штабу» [2]. Інший флешмоб, спричинений рішенням УЄФА зобов'язати Україну прибрати з форми футбольної збірної напис «Героям Слава». У той час як Федерація футболу визнала гасла «Слава Україні! Героям слава». Обурені рішенням, що було прийнято через звернення Російського футбольного союзу до Союзу європейських футбольних асоціацій, українські користувачі соціальної мережі «Фейсбук» почали залишати коментарі зі словами «Слава Україні! Героям слава!» на сторінках Міністерства закордонних справ РФ, УЄФА і Російського футбольного союзу [8].

У березні 2021 року при Міністерстві культури та інформаційної політики України було створено Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, головними завданнями якого є боротьба з дезінформацією, просування українських наративів, розвінчування фейків і проведення інформаційних кампаній [3].

Популярність соціальних медіа продовжує зростати. Завдяки своєму поширенню вони можуть охопити велику кількість користувачів зі всього світу. Це дозволяє використовувати соціальні мережі як інструмент здійснення інформаційного впливу на населення окремого регіону чи всієї держави. Протидіяти інформаційним загрозам у соціальних медіа можна лише за рахунок створення повноцінної системи заходів, що дозволили б запровадити системний механізм боротьби на державному рівні. Ми вважаємо за доцільне розробити комплексний підхід для боротьби з інформаційними впливами РФ у соціальних медіа, що стане невід'ємною частиною інформаційної політики держави шляхом виконання таких завдань:

- систематичне оновлення існуючих та створення додаткових майданчиків у соціальних медіа задля побудови прозорого й об'єктивного інформаційного середовища;

- всебічна підтримка та сприяння присутності в Україні повноцінних представництв міжнародних технологічних гігантів як гугл, фейсбук, твіттер тощо (це дозволить вивести українських користувачів вищезгаданих компаній із-під адміністрування російськими регіональними представництвами);

- своєчасне оновлення медійного законодавства, що дозволить провадити ефективну державну інформаційну політику щодо нових інформаційних продуктів та послуг, а також підвищити спроможність боротьби з дезінформацією.

### Список використаних джерел

1. Digital 2021. We Are Social. URL: <https://wearesocial.com/digital-2021> (date of access: 08.07.2021).
2. Ukrinform. У Facebook запустили флешмоб #ДеньЗависимостиРоссии. Укрінформ – актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3044180-u-facebook-zapustili-flesmob-denzavisimostirossii.html> (дата звернення: 14.07.2021)
3. Кабінет Міністрів України – Презентовано Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. Головна | Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/prezentovano-centr-strategichnih-komunikacij-ta-informacijnoyi-bezpeki> (дата звернення: 13.07.2021).
4. Концепция внешней политики Российской Федерации (утверждена Президентом Российской Федерации В.В.Путиным 30 ноября 2016 г.). URL: [https://www.mid.ru/foreign\\_policy/official\\_documents/-/asset\\_publisher/CptlCkV6BZ29/content/id/2542248](https://www.mid.ru/foreign_policy/official_documents/-/asset_publisher/CptlCkV6BZ29/content/id/2542248) (дата звернення: 08.07.2021).
5. Семен Н. Ф. Поняття «інформаційна війна» в контексті соціальних комунікацій / Н. Ф. Семен // Держава та регіони: Серія: Соціальні комунікації. – 2016. – № 1 (25). – С. 22–25.
6. Ткачук Б. Зеленський продовжив заборону на «ВКонтакте» та «Однокласники» | Громадське телебачення – Останні новини дня, всі надзвичайні новини в Україні URL: <https://hromadske.ua/posts/zelenskij-prodovzhiv-zaboronu-na-vkontakte-ta-odnoklassniki> (дата звернення: 19.07.2021).
7. Указ Президента України №133/2017 – Офіційне інтернет-представництво Президента України. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1332017-21850> (дата звернення: 14.07.2021).
8. Українці влаштували флешмоб у Facebook – на сторінках МЗС Росії та УЄФА вже тисячі коментарів зі словами «Слава Україні! Героям слава!». ГОРДОН: Все новости Украины за последний час. URL: <https://gordonua.com/ukr/news/politics/ukrajintsi-vlashtovali-fleshmob-v-facebook-ndash-na-storinkah-mzs-rosiji-i-ujefa-vzhe-tisjachi-komentariv-zi-slovami-slava-ukrajini-gerojam-slava-1557339.html> (дата звернення: 19.07.2021).

**КОМІСАРЕНКО А.О.,**

здобувач наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування,  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського  
національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7516-7743>  
УДК 35:334

## РОЛЬ ДЕРЖАВИ В РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

В Україні соціальне підприємництво набуває все більшої популярності, проте залишаються недостатньо дослідженими методологія та практика рекомендації щодо створення, функціонування та розвитку. Крім того, в Україні не існує законодавчої бази, яка б змогла регулювати функціонування соціального підприємництва, отже, тому на сьогодні не можливо встановити особливий режим оподаткування для суб'єктів соціального підприємництва. Саме тому важливим постає забезпечення сприятливих умов розвитку соціального підприємництва саме на державному рівні, а саме впровадження змін чинного законодавства задля збереження позитивної динаміки розвитку соціального бізнесу.

Усвідомлення феномену соціального підприємництва почалося порівняно нещодавно, лише 17 років тому, приблизно у 2004 році з моменту «впровадження проекту «Мережа громадської дії в Україні» (UCAN) у 2004–2008 роках, який фінансувався Агентством США з міжнародного розвитку (USAID: United States Agency for international Development) та впроваджувався Інститутом Сталих Спільнот (ISC: Institute for Sustainable Communities), які впроваджували просвітницькі та тренінгові щодо можливостей та ролі соціального підприємництва в суспільстві», як зазначає А. Корнецький [1], доцент при Українському Католицькому Університеті, тренер з соціального підприємництва.

І. Бурджуа та Т. Ящук у статті «Становлення соціального підприємництва в Україні» справедливо зазначають, що «розвиток соціального підприємництва є вигідним для економіки кожної країни, оскільки ця діяльність надає можливість зменшити частку державних витрат, спрямованих на вирішення проблем соціально незахищених верств населення, їх працевлаштування та суспільну адаптацію» [3, с. 277].

Якщо ми детально розглянемо практику соціального підприємництва в європейських країнах, то можемо виділити чотири основні сфери, в яких працюють соціальні підприємці та підприємства: «робоча інтеграція; соціальні послуги; місцевий розвиток територій, що знаходяться в неблагополучних районах; інше, наприклад захист навколишнього середовища, спорт, мистецтво, культура та історичне збереження, дослідження та інновації, захист прав споживачів» [2].

До позитивних моментів, які свідчать про тенденцію зростання популярності соціального підприємництва в Україні, на думку дослідника В. Вольвача у дослідженні «Социальное предпринимательство: как в Украине создают бизнес со смыслом», належать: «Низький рівень ефективності вирішення соціальних проблем з боку уряду і держави (зокрема його різних соціальних інститутів); створення на вітчизняному ринку конкурентного середовища для підвищення якості товарів і послуг з боку компаній, зацікавлених в цьому; необхідність підвищення рівня відповідальності та причетності у людей, шляхом залучення їх в сферу діяльності через різні соціальні організації» [4].

Позитивна тенденція соціально орієнтованого розвитку в Україні є тривалим і складним процесом, який можна прискорити та стабілізувати шляхом формування соціального підприємництва як самостійного напрямку політики соціально-економічних реформ. Державне регулювання визначається нами як вагома системна підтримка для надання сталого розвитку соціальному підприємництву. Перш за все потрібно закріпити на законодавчому рівні термін

«соціальне підприємство», яке б поєднувало у собі соціально відповідальну підприємницьку діяльність і соціальне призначення цього феномену, прописати чіткі вимоги до характеристик підприємства та критерії відбору, за якими воно може називатися соціальним. Важливим етапом розвитку цієї галузі є створення електронного реєстру соціальних підприємств, куди вони можуть вноситися тільки після верифікації. Позитивним досвідом для розвитку саме українського соціального підприємництва, на нашу думку, буде не обмежувати соціальні підприємства якимись певними організаційно-правовими формами задля ефективного простору для розвитку та заохочення соціально відповідальних підприємців.

Сьогодні основне питання, що здатне пришвидшити позитивний розвиток соціального підприємництва – це законодавче регулювання, яке б регламентувало діяльність соціальних підприємств та визначало ключові поняття і критерії ідентифікації таких підприємств.

### Список використаних джерел

1. Корнецький А. Соціальне підприємництво: Ефективний інструмент подолання соціальних викликів в Україні? *Ukraine-Analysen*. Nr. 210. URL : [https://socialbusiness.in.ua/knowledge\\_base/sotsial-ne-pidpryemnytstvo-efektyvnyu-instrument-podolannia-sotsial-nykh-vyklykiv-v-ukraini](https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/sotsial-ne-pidpryemnytstvo-efektyvnyu-instrument-podolannia-sotsial-nykh-vyklykiv-v-ukraini). (дата звернення : 05.06.2021).
2. Смаглій К. Чи потрібен Україні закон про соціальне підприємництво? URL : <http://socialbusiness.in.ua/index.php/novyny/v-ukraini/135-chy-potriben-ukraini-zakon-pro-sotsialne-pidpryemnytstvo>. (дата звернення : 05.06.2021).
3. Яшук Т., Бурдужа І. Становлення соціального підприємництва в Україні. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції*, 15 березня 2019 року / Упоряд. О.А. Іващенко. К., 2019. С. 276 – 279.
4. Вольвач В. Социальное предпринимательство: как в Украине создают бизнес со смыслом. URL : <http://www.uamarket.info>. (дата звернення : 05.06.2021).

**КОРЧАК Н.М.,**

*доктор юридичних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7702-2636>

УДК 351.88:342.95

## ПОЛІТИЧНА КОРУПЦІЯ: МІЖДИСЦИПЛІНАРНІСТЬ ПРОБЛЕМАТИКИ ТА ЇЇ ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ

Наразі незаперечним є розуміння політичної корупції як явища соціального життя. Разом з тим поняття «корупція» та «політична корупція» не є тотожними ні за змістом, ні за правовими характеристиками. Політичний аспект корупції є недостатньою підставою для поширення юридичних ознак корупції на дії, що мають ознаки політичної корупції.

На відміну від корупційних діянь, види поведінки у сфері політичної корупції не охоплені заходами юридичної відповідальності. Це пояснюється відсутністю у чинному законодавстві юридичного визначення поняття «політична корупція». Проте в рамках нормативної регуляції відносин у сфері державного фінансування політичних партій сформовано і діє правовий механізм запобігання політичній корупції в Україні.

Без перебільшення можна стверджувати, що політична корупція є дзеркальним відображенням соціальних явищ та процесів в суспільстві, в тому числі недосконалої політичних інститутів, та продуктом діяльності влади. Тому і проблематика політичної корупції наразі є чутливою з точки зору організації та функціонування публічної влади в українському суспільстві.



Як це не парадоксально звучить, але природне середовище для проявів політичної корупції формують інститути публічної влади. Про факт скупки голосів англійськими міністрами задля забезпечення собі міцної більшості писав французький вчений, професор соціологічної політології Моріс Дюверже. Це явище, наголошує автор, отримало ледь не офіційний статус. «Існувало віконце, де парламентарі могли дізнатися ціну свого голосу в момент балотування», а «в 1714 р. в Англії був встановлений пост політичного секретаря казначейства, відповідального за ці фінансові операції; так званий секретар незабаром був перейменований в the Patronage secretary (секретар-покровитель)» [1, с. 25].

Реалізація повноважень осіб, що займають державні посади, пов'язана з виконанням політичних функцій і не охоплюється статусом державного службовця з притаманною йому аполітичністю та посадовими обмеженнями. Це ускладнює, а іноді унеможлиблює процедуру притягнення до юридичної відповідальності осіб, що займають державні політичні посади через складність кваліфікувати їх дії як корупційні. Зокрема, «в національному політичному середовищі в умовах розмитості та незрілості демократичних традицій розмежування корупції та прийомів політичного впливу (наприклад, лобювання) залишається нечітким. Тому національна система оцінювання рівня корупції феномен політичної корупції може фіксувати переважно на рівні сприйняття як феномена масової свідомості і додатково – на основі експертних оцінок» [2, п. 1.1. «Концепція дослідження»].

Вважаємо, що дослідження сутності політичної корупції як феномена політичного процесу та напрацювання ініціатив щодо встановлення правової охорони суспільства від проявів політичної корупції потребує активізації крос-дисциплінарних (міждисциплінарних) досліджень. Поки що в межах політичної науки та науки державного управління політична корупція стала предметом дослідження з точки зору порівняльно-політичної концептуалізації, оцінювання причини, форм і наслідків, механізмів запобігання і її протидії в системі державного управління.

Валентина Гошовська дуже влучно сформулювала тезу про необхідність наукового дослідження політичної корупції як багатогранного явища, процесу, феномену не лише для розуміння і сутності, причин появи і проявів, а ґрунтовної професійної підготовки політиків, державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [3, с. 224–225]. Тому не випадково, що наразі предметом дослідження у галузі педагогіки і психології є психологія політичної корупції [4].

Поряд з цим досить часто виникає питання політичної відповідальності осіб, що займають державні політичні посади. Проте законодавчо цей вид соціальної відповідальності не може бути встановлений, адже він не є різновидом юридичної відповідальності і не може бути гарантований примусовою силою держави. Як основа для обговорення, дискусій та ініціювання пропозицій, пропонується політичну корупцію визначати як протиправне використання особами, наділеними владними повноваженнями, наданих їм повноважень та пов'язаних із цим можливостей з метою отримання та формування позитивного політичного іміджу та/або особистого інтересу, політичної партії (блока) чи політика, в тому числі у владно-політичних цілях.

### Список використаних джерел

1. Дюверже М. Политические партии / Пер. с франц. М.: Академический Проект. 2002. 560 с.
2. Методика стандартного опитування щодо рівня корупції в Україні: Схвалена Рішенням Національного агентства з питань запобігання корупції 12.01.2017 №12. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2020/10/12.01-do-p.8.pdf>.
3. Гошовська В.А. Політична корупція як об'єкт наукового дослідження. *Збірник наукових праць НАДУ*. 2017. №2. С.223-240
4. Лозинський О.М. Психологія політичної корупції: Монографія. Видання третє, доповнене. Львів: В-во «СПОЛОМ», 2018. 258 с.

**ЛАРИНА Н.Б.,**

доцент кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5843-0765>

**КОВБАСЮК К.В., КУРИЛЮК А.В.,**

здобувачі вищої освіти, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
УДК 33.101

## ЗАРУБІЖНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗАСТОСУВАННЯ ТИМБІЛДИНГУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Дослідження сучасних зарубіжних тенденцій свідчить, що останнім часом набула популярності командна наука, яка здебільшого об'єднує зусилля в інтердисциплінарних та міжнародних командах, що працюють над розробкою наукових проблем у сфері медичних досліджень, кібернетичних розробок, аналізу організаційної поведінки тощо (Б. Джонес, С. Уочті, Б. Уззі, Дж. Каммінгс, С. Кішлер, Д. Стоколс, К. Хол, Б. Тайлер, Р. Мозер, В. Хагстром та інші).

Доцільно виокремити в зарубіжних тенденціях команди проєктів – спеціальні об'єднання фахівців, що працюють над реалізацією певного проєкту – розробкою та впровадженням антикризових заходів, маркетингової стратегії, створенням програмного продукту, реалізацією політичних, творчих акцій, благодійних волонтерських заходів (В. Воропаєв, Г. Керцнер, Д. Клеланд, Т. Демарко, Т. Лістер та інші). Їхня специфіка полягає у обмеженні часу існування, команди функціонують до завершення проєктів, що реалізуються ними. Отже, і наукові, і проєктні команди можуть бути віртуальними, коли співпраця в органах влади здійснюється через інтернет, в он-лайн, спільних документах. Дослідження таких команд центруються на проблемах комунікації, стосунків, лідерства, прийняття управлінських координованих рішень публічними службовцями (Т. Кайворт, Д. Ліднер, Б. Кіркман, Б. Розен, М. Мазневські, К. Шудоба та інші) [1].

Поняття «команда» часом визначають як «колектив», подекуди – як «колектив одностайних», або й «одностайний колектив». Насправді це не так [2].

Аналіз визначень (Л. Карамушка, Г. Ложкін, Т. Демарко, Т. Лістер, Дж. Ньюстром, К. Девіс, Х. Рамперсад, К. Фопель) [3] показує, що командою називають нечисленне об'єднання людей (від кількох до кількох десятків), так звану «малу групу». Англійський відповідник – «team» походить від німецького «taugmaz» – «кілька тварин, запряжених разом», що, власне, і використовується як метафора до роботи справжньої команди [4].

Значна кількість та різноманітність ознак, що їх виокремлюють різні дослідники, які характерні для команди, – приводить авторів до необхідності покритеріальної систематики. І хоча категоризація відбувається на основі різних параметрів, відстежується тяжіння до трикомпонентного опису [3].

Відштовхуючись від трикутника темоцентрованої інтеракції; Р. Кон також пропонує трикомпонентну систему аналізу ознак команди: *задача* (складна, унікальна, спільна, значима для кожного члена команди, орієнтована на створення нового продукту), *група* (з певними правилами, системою зворотного зв'язку, регулярною взаємодією, узгодженою рольовою системою та оптимальним стилем керівництва), *учасники* (вільні, відповідальні, з відчуттям ідентичності) [3].

Три групи якостей, характерних для продуктивної команди, виділяють і Й. Катценбах та Д. Сміт. До першої групи автори відносять уміння, зокрема професійні, вміння міжособистісної взаємодії, а також прийняття рішень.

До другої групи належить відповідальність, яка має бути як взаємною, так і індивідуальною. До третьої – зобов'язання (йдеться про загальну ціль, спільні підходи та конкретний прогнозований результат).

Р. Хакман, Р. Вагеман та Е. Лехман також описують критерії командної ефективності в межах тривимірної концепції [3]. Перший вимір – то продуктивність команди. Йдеться про ви-

сокі стандарти якості продукції, відповідність термінам виконанням та іншим критеріям продуктивності, які, як правило, можуть бути оцінені лише клієнтами. Другий вимір – соціальні процеси в командах, що ведуть до зростання її продуктивності. Третій вимір – соціальний досвід членів команди, який має сприяти їхньому особистісному та професійному зростанню, що, в свою чергу, також сприяє збільшенню продуктивності.

Характеристики першого рівня – це чітка, зрозуміла для усіх учасників команди мета роботи, певний рівень командної культури з конкретними цінностями та нормами поведінки, визначені задачі діяльності, прозора рольова структура, адекватне лідерство, кількісний та якісний склад, а також забезпеченість усіма необхідними ресурсами. Щодо рівня командних процесів – то тут ідеться про необхідність чіткої координації дій, відкритої комунікації, згуртованості, спільного прийняття рішень, зворотного зв'язку, значимих стосунків та системи ефективного управління конфліктами в органах публічної влади, застосовуючи процесуальний та комунікативний підходи [4].

*Таким чином, основними тенденціями у зарубіжних командоутвореннях в органах публічної влади є синергетичний чи командний ефект, який, на думку Д. Бредфорда [3] є однією з істотних ознак командної діяльності, а також головною метою створення команд.*

У світовій практиці активно впроваджуються теорії тимбілдингу в публічній службі, використовуючи математичні формули підрахунку позитивної синергії [3]. Так муніципальна влада м. Мангейм (ФРН), спільно з науковцями Університету прикладного менеджменту підраховують продуктивність, здібності, професійну компетентність кожного в команді, прагнення конкурувати з іншими, механізми стимуляції праці та розбудови кар'єри, що їх застосовує керівництво, та ще з десятків інших показників, які ґрунтуються на різновекторних підходах – процесуальному, комунікативному, критеріальному, проектному тощо [4]. Парадокс полягає у тому, що все це, виміряне й презентоване в інтегралах, диференціалах, графіках та діаграмах зарубіжних країн, не гарантує основного – вміння застосувати на практиці в Україні, своєї тривалості в часовому просторі, особливо в умовах реформування державної служби в публічну.

### Список використаних джерел

1. Технологія психологічної підготовки персоналу держадміністрацій до роботи в команді : навч. посіб. Карамушка Л.М., Філь О.А., Левковець В.В., О.І. Альохіна, В.О. Михайленко. К. : Наук. світ, 2008. 182 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2002. – 1440 с. .
3. Klein E. A. Comprehensive Etymological Dictionary of the English Language / Ernest A. Klein. – Amsterdam, New York : Elsevier Pub. Co., 1971. – 845 p
4. Ларіна Н. Б., Поліщук І.В. Реалізація німецького досвіду з практико-орієнтованого навчання міських голів в Україні. *Право та державне управління*. 2016. № 4. С. 168-173. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptdu\\_2016\\_4\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptdu_2016_4_31).

## ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Імплементація Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [1] передбачає проведення масштабних структурних та інституційних реформ, внаслідок чого повинна бути створена потужна основа для економічного розвитку та підвищення якості життя населення в Україні. Однак успіх таких реформ безпосередньо залежить від якості управлінських рішень та ефективності державного управління в цілому.

Реформа державного управління, яка відбувається в Україні сьогодні, повинна забезпечити його нову якість відповідно до кращих європейських практик підготовки державних службовців.

Системи державної служби в європейській країнах функціонують в основному в рамках трьох моделей: кар'єрної, посадової та змішаної. Кар'єрна модель (Німеччина, Франція, Іспанія, Люксембург, Румунія) передбачає, що державні службовці вступають на державну службу на весь період своєї професійної кар'єри з поступовим просуванням по службі. Державний службовець все своє професійне життя перебуває в організації з чітко визначеною ієрархією, завдяки чому забезпечується певна автоматичність просування його кар'єрними сходами [2, с. 413]. Посадова модель (Італія, Нідерланди, Естонія, Великобританія, Фінляндія) характеризується відсутністю гарантій щодо просування по службі, оскільки державна служба визначається каталогом посад, де сформульовано умови для зайняття кожної з них [2, с. 414]. Змішана модель (більшість країн ЄС) поєднує в собі ознаки кар'єрної та посадової моделей, однак сьогодні ще чітко не визначилися її параметри, що відповідають сучасному етапу державотворення. Відтак, залежно від наявної моделі та особливостей функціонування державної служби в тій чи іншій європейській країні існують суттєві відмінності в підготовці державних службовців.

Європейський досвід підготовки кадрів для державної служби вказує на ряд спільних для всіх країн параметрів (наявність базової освіти та спеціальної профільної підготовки як обов'язкова умова вступу на державну службу, закріплення статусу державного службовця у відповідних нормативно-правових документах, регулярне проходження курсів перепідготовки та підвищення кваліфікації тощо). Разом з тим у європейських країнах є й суттєві відмінності, що дозволяють виокремити три основні підходи до підготовки державних службовців: німецький, французький та англосаксонський.

В основу німецького підходу до підготовки державних службовців покладено підготовку фахівців в ЗВО з наступною практикою поетапного відбору. При цьому навчальні програми характеризуються збалансованістю теоретичних знань та практичних навичок (всі програми навчання передбачають проходження стажування у відповідних державних органах тривалістю в декілька місяців). Певну специфіку має і система підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема існують спеціальні нормативно-правові акти, які регулюють дане питання для працівників, які зайняті в певних сферах (управління праці та соціального забезпечення; управління внутрішніми зборами, податками й акцизами). До того ж підвищення кваліфікації відбувається за такими видами: для початківців, за спеціальністю та посадою, з метою переходу на службу вищого рангу, для керівників. Важливим фактором успіху німецької системи підготовки державних службовців є також орієнтація на безперервність навчання.



Професіоналізм державних управлінців визначений одним з пріоритетів французького підходу до підготовки державних службовців. Система підготовки державних службовців включає загальнонаціональні, регіональні та спеціалізовані галузеві навчальні заклади, що забезпечують набуття знань у сфері державного управління, адміністративної культури, професіоналізму, компетентності та спілкування. Визначальним є також орієнтація на підготовку управлінського персоналу до найрізноманітніших аспектів діяльності – від розробки до реалізації всіх видів державної політики. Відзначаючи характерні риси французького підходу, варто виокремити практику підготовки до вступного конкурсу в корпус державних службовців.

Особливістю англосаксонського підходу до підготовки державних службовців є, переважно, правова домінанта (базова юридична освіта). Навчальні програми орієнтовані на розвиток системного мислення, вміння командної роботи, комунікабельності, ініціативності та самостійності. Крім того, критерії оцінювання компетентності державних службовців спонукають їх до постійного професійного зростання, освоєння нових знань та пошуку ефективних методів роботи.

Однак характерним для такого підходу є відсутність централізованої програми підготовки державних службовців. Водночас функціонує широка система освітніх курсів, конференцій та семінарів, які організуються державними інституціями. Зміст навчання формується з урахуванням специфіки посад та функціональних обов'язків тих чи інших державних службовців. Однак, не зважаючи на різноманіття форм та методів навчання, спільним для всіх є теоретична підготовка в закладі освіти, набуття практичного досвіду та випускна робота за проектом.

Отже, проведений аналіз свідчить, що європейські країни мають певні особливості та відмінності у підходах до підготовки державних службовців. Однак беззаперечним фактором підвищення ефективності державного управління сьогодні є підготовка державних службовців на основі адаптації кращих європейських практик до сучасних реалій України.

### Список використаних джерел

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, від 27.06.2014 р.: ратифікована Законом № 1678-VII від 16.09.2014 р. // Офіційний вісник України. 2014. № 75. Т. 1. Ст. 2125.
2. Правові принципи Європейського Союзу та країн-членів ЄС щодо інституту державної служби. Київський Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. URL : <https://www.president.gov.ua>

**ПАШКЕВИЧ Л.А.,**

*аспірантка кафедри глобальної та національної безпеки, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8340-3969>  
УДК 351.86:343.35](477)

## КОРУПЦІЯ ЯК ЗАГРОЗА НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ

Сьогодні політика безпеки – важливий елемент формування національної безпеки України, становлення громадянського суспільства та забезпечення захисту кожного громадянина держави. Корупція є не лише злочином проти держави та громадянина, вона загрожує сприйняттю легітимних дій державних органів та безпеці громадян, негативно впливає на репутацію органів державної влади, перешкоджає реформуванню системи публічного управління, неоправно шкодить національній безпеці країни [1; 2].

Ефективність протидії корупційним проявам в Україні полягає в належному законодавчому забезпеченні (комплексі нормативно-правових приписів, що регулюють механізми запобігання корупції, а також відповідальність за вчинення корупційних правопорушень), у формуванні дієвої системи державних органів, у забезпеченні належного координування формування та реалізації антикорупційної політики, у застосуванні превентивних заходів запобігання корупції, а також мінімізації проявів. Відтак, побудова такої інституційної системи повинна відповідати міжнародним стандартам, серед яких конвенції ООН та Ради Європи проти корупції, рекомендації ГРЕКО та Стамбульського плану дій антикорупційної мережі ОЕСР, а також передовій світовій практиці, враховувати особливості національної правової системи [1].

Серед головних факторів, що впливають на високий рівень корупції в Україні можна виокремити: непрозорість діяльності органів державної влади; відсутність політичної волі щодо запровадження дієвих механізмів протидії корупції, неефективна участь у цій протидії правоохоронних органів; надзвичайна розгалуженість дозвольно-регуляторної системи; надмірний вплив окремих олігархічних груп на прийняття державних рішень і кадрові призначення; неврегульованість конфлікту інтересів; відсутність правил професійної етики на публічній службі; низький рівень забезпечення захисту прав власності; недотримання законодавства у сфері протидії корупції, а також недосконалість нового законодавства з цих питань у цілому; недосконалість системи судоустрою; відсутність системності в роботі з виявлення корупції в органах державної влади; відсутність публічного контролю за доходами та видатками державних службовців, а також ефективних механізмів участі громадянського суспільства у формуванні та реалізації антикорупційної політики [2].

Законом України «Про запобігання корупції» визначені спеціально уповноважені суб'єкти, які безпосередньо здійснюють у межах своєї компетенції заходи щодо протидії корупції [4].

Звертаючи увагу на національну безпеку як об'єкт впливу зазначених суб'єктів, можна визначити як захищеність життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави від внутрішніх загроз, що забезпечується під час оперативно-службової діяльності органів (підрозділів) спеціального призначення, які наділені повноваженнями щодо застосування оперативно-розшукових методів і засобів з метою запобігання, виявлення та припинення злочинів та інших протиправних дій, які безпосередньо створюють внутрішню загрозу життєво важливим інтересам України [1].

Що стосується загроз національним інтересам, то вони в Законі України «Про основи національної безпеки України» визначені як «наявні та потенційно можливі явища і чинники, що створюють небезпеку життєво важливим національним інтересам України» [3]. До внутрішніх загроз, які є об'єктом впливу (реагування) спеціальних суб'єктів, необхідно віднести поширення корупції, хабарництва в органах державної влади, зрощення бізнесу і політики.

Одним із небезпечних проявів корупції в нашій державі є злочинне зрощення бізнесу і політики (влади), протидія чому належить до основних напрямів діяльності правоохоронних

органів. Небезпечність зрощення бізнесу і політики (влади) полягає у тому, що така влада буде насамперед відстоювати (лобіювати) власні інтереси, а не державні. Яскравим прикладом цього є сучасна політична ситуація в країні (енергетичні, цукрові, автомобільні, податкові, приватизаційні та інші кризи, які безпосередньо пов'язані із прізвищами відомих політиків та державних діячів). Протидія зрощенню бізнесу і політики полягає у здійсненні правоохоронними органами заходів із застосування специфічних методів і засобів з метою попередження, виявлення, припинення і розкриття злочинних дій у цій сфері, зокрема, корупційних, а також у розшуку осіб, які переховуються у зв'язку із вчиненням таких злочинів [1; 2].

В межах реалізації антикорупційної політики в Україні можна запропонувати ряд прямих та інституційних заходів запобігання та протидії корупції, а саме: спрощення процедури притягнення депутатів до відповідальності; перегляд структури статистичної звітності про стан злочинності та протидію її проявам, за основу повинні братися кінцеві результати роботи правоохоронних органів – результати розгляду судами кримінальних справ; розробка правових підстав і механізму інформування банківськими установами правоохоронних органів про «підозрілі» переміщення капіталів; запровадження контролю за переходом державних службовців на посади керівників комерційних структур після їх звільнення зі служби; розробка й впровадження окремих відомчих антикорупційних програм, залежно від специфіки органу, що працюватиме над запобіганням вертикальної корупції (зосередження зусиль на протидії корупційним проявам з боку високопоставлених посадових осіб, викриття корупційних мереж) тощо.

Водночас аналіз системи демократичного контролю за діяльністю сектору безпеки свідчить про необхідність вжиття окремих заходів щодо її удосконалення, зокрема доцільно звернути увагу на те, що відповідно до рекомендацій ПАРЄ № 1713 (2005), контроль за діяльністю спецслужб та правоохоронних органів має здійснювати спеціальний комітет парламенту, який у Верховній Раді України на сьогодні відсутній [2].

Одним із шляхів покращення ефективності запобігання та протидії корупції правоохоронними засобами є інституційна реформа органів, що здійснюють дізнання, досудове слідство та кримінальне переслідування у справах про корупційні правопорушення.

Існуюча система органів з протидії корупції в Україні включає низку підрозділів в різних правоохоронних органах (органах внутрішніх справ, Служби безпеки, прокуратури та податкової служби), які часто дублюють одне одного, зосереджують свою увагу на незначних кримінальних справах або справах про адміністративні правопорушення, а також не мають достатніх повноважень і засобів для ефективного попередження, виявлення, припинення та розслідування корупційних правопорушень. Особливо неефективною є протидія так званій високопосадовій корупції, тобто правопорушеннями, що вчиняються вищими посадовими особами органів державної влади або органів місцевого самоврядування [1].

Отже, в Україні наявний високий рівень корупції, що говорить про недостатню дієвість державних механізмів боротьби з корупційними проявами, що, в свою чергу, вимагає удосконалення наявних механізмів та розробці нових підходів у запобіганні та протидії корупції. В рамках реалізації антикорупційної політики було запропоновано ряд прямих та інституційних заходів.

### Список використаних джерел

1. Комірчий П.О. Поширення корупції як загроза національним інтересам України. Громадська організація «Всеукраїнський центр протидії корупції та сприяння правоохоронним органам». URL: <http://anticorruption.com.ua/poshirennya-korupcyi-yak-zagroza-naconalnim-nteresam-ukrayini.html>.
2. Пархоменко-Куцевіл О. Формування політики державної безпеки України в контексті запобігання та протидії корупції. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2019, вип. 1(40). URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019\\_01\(40\)/13.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01(40)/13.pdf).
3. Про основи національної безпеки України: Закон України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15>.
4. Про запобігання корупції: Закон України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.

**ПІКУЛЬ Г.О.,**

*аспірант кафедри глобальної та національної безпеки, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0373-5021>  
УДК 351:314.15:316.4](477)

## **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІМІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

На сьогодні дослідження проблем розвитку державного регулювання імміграційних процесів в Україні є досить актуальними. Серед основних напрямів, де визначається здійснення розробки та реалізації заходів щодо вдосконалення державного регулювання імміграційних процесів, слід виокремити такі: забезпечення належних умов для інтеграції іммігрантів у соціальне середовище на основі розробки та реалізації нових підходів та напрямів щодо створення більш гнучких механізмів іммігрантами різних видів державних пільг на більш доступних умовах (кредити, позики, житлові субсидії тощо). Також обов'язковим механізмом в структурі регулювання імміграційних процесів має бути професійна аналітична та науково-дослідна робота, яка передбачає забезпечення державних органів управління необхідною інформацією для їх продуктивної та ефективної діяльності: прогнозами розвитку ситуації, вивчення можливих каналів прибуття до країни іммігрантів, визначення шляхів, методів запобігання й усунення небажаних наслідків міграції тощо [4, с. 58].

Важливим також є те, що державну допомогу необхідно надавати найбільш вразливими верствам населення іммігрантів, а також тим, які мають фізичні обмеження і особливі потреби. Основним завданням держави при цьому є створення належних умов іммігрантам для їх самостійного облаштування [5, с.186].

Залучення іммігрантів в Україну, враховуючи при цьому інтереси національного ринку праці. В Плані заходів з реалізації Концепції державної міграційної політики передбачено не тільки вивчення створення структур, які б профільно займалися захистом прав та свобод українських іммігрантів за кордоном, а й сприяли та допомагали нашим громадянам, які є висококласними спеціалістами і робітниками, добровільно повертатися на Батьківщину [3].

Посилення взаємодії центральних та місцевих органів влади щодо контролю над залученням та використанням іноземної робочої сили; захисту вітчизняного ринку праці щодо забезпечення першочергового права українських громадян на зайняття престижних вакантних робочих місць [2, с. 3].

Посилення впливу імміграційних процесів для забезпечення економіки держави, а саме її окремих регіонів кваліфікованими працівниками. Завдяки такому вектору державного регулювання будуть створені умови для посилення територіальної мобільності робочої сили, що також запобігатиме надмірній концентрації іммігрантів в одних регіонах та навпаки, відтоку в інших.

Створення механізму соціальної підтримки добровільних та вимушених переселенців, активне залучення їх в український соціум; проведення роботи з вивчення української мови іммігрантами та біженцями, які мають у цьому необхідність [1].

Дієвість державної політики щодо регулювання імміграційних процесів вирішальною мірою залежить від форм і методів контролю за її реалізацією. Це стосується не лише контролю за використанням коштів, що витрачаються на допомогу іммігрантам та біженцям, але й виконання рішень вищих державних органів влади.



## Список використаних джерел

1. Про імміграцію: Закон України від 07.06.2001 р. № 2491-III Дата оновлення: 18.07.2020.
2. Лібанова Е. М. Країні потрібні трудові мігранти. *Дело*. 2006. № 130 (182). 6 с.
3. МОМ допомагає українським громадянам врятуватися від війни. URL: <https://www.iom.org.ua/ua/mom-dopomagaє-ukrayinśyam-vryatuvatysya-vid-viiny-u-syryi> (дата звернення: 05.07.2021).
4. Новік В.О. Державна політика і регулювання імміграційних процесів в Україні. Київ: Компанія ВАЙТЕ, 1999. 216 с.
5. Станков Д. Механізми державного управління міграцією в умовах глобалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 4 (15) С. 183-190.

**ПУХКАЛ О.Г.,**

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри парламентаризму, Наєвально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4673-3173>  
УДК 351/354:37.046.16

## МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

Немає сумніву, що організація та проведення цього надзвичайно важливого міжнародного круглого столу на безумовно актуальну тему, є своєчасною і практично значимою. Дякую за запрошення до участі та можливість висловити деякі міркування щодо стану та перспектив модернізації системи професійного навчання публічних службовців в умовах сучасних трансформаційних зсувів, перш за все пов'язаних з розвитком громадянського суспільства та його взаємодії з державою. Відомо, що головним ресурсом публічної влади у здійсненні в Україні структурних реформ є кваліфіковані управлінські кадри з високим рівнем професійної компетентності, з свідомою вмотивованістю служити людям і державі та з високими моральними і діловими якостями. Саме тому одним з ключових завдань сьогодення є модернізація всієї публічної служби, і, першочергово, системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (публічних службовців).

Мені випала честь бути у витоків цієї Системи. Спочатку, працюючи в Адміністрації Президента України, брати участь у підготовці проєкту Указу Президента України № 398 від 30 травня 1995 року «Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців», яким була утворена Українська академія державного управління при Президенті України та поставлене завдання створення регіональних центрів підвищення кваліфікації державних службовців. А потім, працюючи з листопада 1995 року заступником директора ІПК керівних кадрів новоствореної академії, впродовж 1996 року координував роботу по створюванню 23 Центрів підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ та організацій. Так вони тоді називалися. На жаль, після відомих подій 2013–2014 рр. їх залишилось 19, з них діючих сьогодні 18. Думаю, що проблемам розвитку мережі регіональних центрів підвищення кваліфікації, як важливої складової системи навчання публічних службовців, варто присвятити роботу окремого круглого столу. Я ж згадав про неї задля того, щоб підкреслити, що Українська, а з 2003 року Національна академія державного управління при Президенті України, з самого початку і впродовж 26 років виконувала важливу роль головного закладу цієї системи, зокрема здійснювала науково-методичне забезпечення її діяльності. Цю ж роль вона здійснювала і щодо десятків тих українських ЗВО, які в останні роки одержали ліцензії і здійснюють підготовку за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», і, в цій частині своєї діяльності, фактично долучилися до загальноукраїнської системи професійного навчання публічних службовців.

Спробуємо спочатку дати відповідь на питання щодо нинішнього стану вітчизняної системи професійного навчання публічних службовців. Без перебільшення її можна вважати унікальною на пострадянському просторі. Якщо коротко оцінити її продуктивність з позиції тогочасних потреб публічної служби та системи державного управління в професійних управлінських кадрах, то в цілому система відіграла свою позитивну роль. Однак, з позиції сучасних мегавикликів, що змінюють світ (згадаємо лише екологічні, кліматичні, епідеміологічні виклики сьогодення), та з позиції сучасних змін у громадянському суспільстві, система професійного навчання публічних службовців потребує нової стратегії і суттєвої модернізації. На наш погляд, після перших років становлення і налагодження зв'язків з Національною академією, яка прагнула генерувати в ній якісні зміни, система навчання публічних службовців до 2015 року розвивалася переважно за корпоративною моделлю, експериментувала, мала свої досягнення і проблеми. З прийняттям законів України «Про вищу освіту», «Про освіту», «Про державну службу», ситуація на ринку освітніх послуг, який поступово адаптується до європейських норм і стандартів, почала швидко змінюватися. Ринок освітніх послуг в Україні став більш відкритим, система почала жити за новими реаліями і керуватися новим Положенням, затвердженим 6 лютого 2019 року.

Головною місією системи професійного навчання публічних службовців завжди було і залишається формування демократичної політико-управлінської еліти українського суспільства на основі сучасних наукових досягнень та технологій передачі знань, умінь і навичок щодо здійснення ефективного публічного управління. А з 2015 року провідні заклади освіти, які забезпечують підготовку та підвищення кваліфікації публічних службовців, успішно впроваджують освітньо-професійні та освітньо-наукові програми підготовки магістрів та докторів філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування». За денною, вечірньою, заочною та дистанційною формами навчаються державні службовці категорій А, Б, В, посадові особи місцевого самоврядування 1–7 категорій посад, депутати різних рівнів, лідери громадських організацій, представники бізнесу.

Дозволю собі сказати декілька слів про внесок Національної академії в розвиток системи професійного навчання публічних службовців. Як відомо, її місія в цій системі, була чітко визначена ч. 3 ст. 48 ЗУ «Про державну службу», згідно з якою вона є вищим навчальним закладом з особливими умовами навчання, який здійснює «науково-методичне забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців». Виконуючи цю місію, Національна академія підготувала для науково-методичного забезпечення системи професійного навчання публічних службовців понад 750 монографій, 300 підручників та 1300 навчальних посібників. Станом на початок 2021 року науково-педагогічним колективом академії виконано більше 1000 фундаментальних та прикладних науково-дослідних робіт для системи публічного управління України.

Національна академія завершила свою історію і з 1 липня цього року розпочав діяльність ННІ публічного управління та державної служби КНУ імені Тараса Шевченка як її правонаступник. Трудовий колектив Національної академії ще в листопаді 2020 року чітко заявив про те, що підтримує прагнення Президента України і Уряду удосконалити систему професійного навчання публічних службовців і про свою готовність модернізувати свою діяльність і функціонування всієї системи. На наш думку, сьогодні головним завданням є збереження наукового, науково-педагогічного та освітнього потенціалу і тих 26-річних науково-теоретичних напрацювань і успішних практик Національної академії в «новій системі координат», тобто в структурі КНУ імені Тараса Шевченка. Ми, звичайно, сподіваємося, що об'єднання потенціалів академії і університету дасть в перспективі синергетичний ефект і відчутні якісні зміни в системі професійного навчання публічних службовців. Також, на наш погляд, саме ННІ публічного управління та державної служби КНУ імені Тараса Шевченка, як правонаступник Національної академії, має взяти на себе місію науково-методичного забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів, громадських діячів, підприємців і всіх тих громадян, які відчують в собі покликання служити державі, людям і суспільству.

Звичайно, поряд з певними успіхами і досягненнями системи професійного навчання публічних службовців, з роками накопичилися ряд проблем. Ці проблеми, які особливо по-

глибилися в останні 7–8 років функціонування системи, потребують сьогодні особливої уваги і розв’язання. Серед них хотілося б привернути увагу на ключові. По-перше, система недостатньо займається визначенням реальних потреб публічних службовців у професійному навчанні та професійному розвитку, особливо в контексті їх взаємодії з інститутами громадянського суспільства. Не завжди ми маємо відповідь на здавалося просте питання: яким найважливішим компетентностям та умінням навчати ту чи іншу категорію публічних службовців? По-друге, зміст і якість освітньо-професійних та освітньо-наукових програм, які сьогодні реалізуються різними суб’єктами (провайдерами) системи, сам дизайн навчального процесу, не завжди враховують глобальні тренди в освіті та зорієнтовані на сучасні суспільні виклики. По-третє, система досі не спромоглася забезпечити мотивацію до навчання, його практичну спрямованість, належні умови для стажування публічних службовців, для їх самоосвіти та професійного розвитку протягом всього життя.

В контексті розв’язання вищеозначених проблем, хотів би висловити декілька міркувань щодо перспективних напрямів модернізації системи професійного навчання публічних службовців. В останні 3–4 роки в Україні напрацьовані досить конструктивні нормативно-правові документи з модернізації цієї системи. Йдеться про схвалення Урядом Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників, заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад та затвердження Положення про цю систему, налагодження активної співпраці з міжнародними партнерами тощо. Сьогодні потрібно лише активізувати процес впровадження наміченого.

Пріоритетними компонентами і, водночас, принципами модернізації системи професійного навчання публічних службовців, на наш погляд, мають бути: а) визначення потреб у професійному навчанні та професійному розвитку публічних службовців (відповідно до сфери діяльності і категорій посад); б) ціннісно-цільова спрямованість, випереджальний та диференційний характер освітньо-професійних та освітньо-наукових програм навчання, розроблених на основі визначених загальних (кваліфікаційних) та спеціальних (професійних) вимог та компетенцій у сфері діяльності; в) відкритість, інноваційність, індивідуальний підхід та практична спрямованість навчання, залучення до навчального процесу управлінців-практиків на рівні не менше ніж 20% навчальної програми; г) розвиток чітко врегульованого і контрольованого державою ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання публічних службовців; д) створення для публічних службовців умов для стажування, самоосвіти та професійного розвитку протягом всього життя; ж) наближеність освітніх послуг, особливо з підвищення кваліфікації, до місця проживання публічного службовця; з) запровадження новітніх інструментів оцінювання знань, умінь та особистих навичок публічних службовців; к) індивідуальний підхід до проектування кар’єрного зростання публічних службовців з горизонтом не менше 20 років; л) розроблення і впровадження професійних стандартів усіх рівнів освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» та стандартів з підвищення кваліфікації публічних службовців з урахуванням європейського досвіду; м) здійснення постійного моніторингу та оцінки якості професійного навчання публічних службовців тощо.

Законодавчо врегулювати форми взаємодії між суб’єктами (провайдерами) системи професійного навчання публічних службовців, суб’єктами системи публічного управління та інститутами громадянського суспільства у виробленні та реалізації публічної політики.

На наше переконання, філософія (мотивація) підготовки фахівця, який має покликання і готується служити державі, людям і суспільству і філософія (мотивація) підготовки фахівця, який має намір конкурувати на ринку праці з метою отримання прибутку – це дві різні філософії. І цю суттєву різницю обов’язково слід враховувати модернізуючи професійне навчання публічних службовців, допомагаючи їм сформулювати в процесі навчання лідерські якості, уміння керувати людьми, вести переговори і взаємодіяти, критично мислити, приймати ефективні управлінські рішення націлені на результат. Насамкінець, важливо підкреслити давно назрілу потребу законодавчого врегулювання форм взаємодії між провайдерами системи професійного навчання публічних службовців, суб’єктами вітчизняної системи публічного управління та інститутами громадянського суспільства у виробленні та реалізації публічної політики спрямованої на задоволення не тільки державних, а і суспільних інтересів, на досягнення соціального блага для всіх.



**РАК Ю.О.,**

*аспірантка кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: 0000-0001-8415-969X

УДК 35.08:005.334.2]-027.21(477)

## **ФОРМУВАННЯ МЕДІАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Успіх змін в нашій країні багато в чому залежить від ефективної роботи державних службовців, які стереотипно сприймаються суспільством не тільки як суб'єкти, що виконують певну трудову функцію, але і як «обличчя» не лише органу у якому працюють, а і держави в цілому. І саме тому дуже часто конфлікти, які виникають у сфері публічного управління, спричиняють негативний вплив на авторитет публічної служби. Конфлікти починають дестабілізувати робочі та міжособистісні відносини в колективах, звертати увагу на питання, які мають другорядне значення поряд із їхніми основними функціональними обов'язками. Конфлікти в сфері публічного управління полягають в тому, щоб сигналізувати владі та суспільству щодо наявних суперечностей і розбіжностей, а також сприяти пошуку нових можливостей, які оновлюють саму систему державного управління, виокремлюючи старе і віджиле і, тим самим, забезпечуючи механізм розвитку та адаптації до нових умов, що змінилися [3, с. 44]. Саме тому на одному ряду з основними компетентностями (стратегічною, управлінською, організаційною, аналітичною, виконавською, комунікативною, особистісною) [1], якими має володіти державний службовець, має бути і медіативна компетентність. Цей суб'єктний феномен залишається недостатньо дослідженим на науковому рівні через обмежене застосування на практиці процедури медіації. Проте медіаційна процедура є однією з найпопулярніших форм врегулювання конфліктів у розвинених країнах Європейського Союзу, США, Австралії та ін. Відповідно до цього глобальні світові процеси сприяють інтеграції ідей медіації у свідомість українського суспільства та державних службовців зокрема.

У Законі України «Про державну службу» у статті 8 викладено обов'язки державного службовця, а саме в пункті 10 йдеться про запобігання виникненню реального, потенційного конфлікту інтересів під час проходження державної служби та в пункті 11 про постійне підвищення рівня своєї професійної компетентності, та удосконалювати організацію службової діяльності [2]. Таким чином, питання щодо запобігання виникненню конфлікту інтересів та підвищення рівня професійної компетентності є одними із важливих пунктів обов'язків державного службовця.

Що ж таке медіативна компетентність і як її формувати у державних службовців?

Медіативна компетентність – комплекс знань та навичок, яким має володіти сучасний фахівець. Цей вид компетентності може бути визначений як характеристика суб'єкта, що інтегрує комплекс знань, умінь та здатностей, які дозволяють йому виступати як ефективний посередник в позасудовому вирішенні спору між сторонами та на основі принципів безпристрасності та незалежності забезпечувати збереження та відновлення психологічної безпеки собі та фактичним сторонам конфлікту [5, с. 172–173].

Більшість конфліктів, які виникають у сфері публічного управління, пов'язані з низьким рівнем у державних службовців знань щодо їх попередження та залагодження. Але це можливо виправити, треба змінити зміст професійної підготовки майбутніх державних службовців та державних службовців, які вже не перші роки займають посади. Одним з перших пунктів роботи в цьому напрямку є внесення до Індивідуальної програми професійного розвитку державного службовця – медіативну компетентність. Після чого зміна навчального контенту з орієнтацією на оволодіння фахівцями медіативної компетентності буде передбачати обов'язкове проходження



навчання за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами. У свою чергу, для визначення рівня спеціальних знань, умінь та навичок, які будуть входити до медіативної компетентності пропонуємо розробити «Знаннєву карту медіативної компетентності», яка буде вміщувати опис основних компонентів у напрямку від загального до конкретного.

Медіативна компетентність допоможе посадовцям зорієнтуватись у ситуації конфлікту, визначити специфіку кожної конкретної ситуації, яка викликати напруженість та знайти конструктивно-індивідуальну позицію стосовно кожного учасника конфлікту і щодо конфліктної ситуації в цілому. Це допоможе знизити кількість конфліктних ситуацій у сфері публічного управління, підвищити розвиток професійної компетентності державних службовців загалом та мотивувати до постійного професійного вдосконалення.

### Список використаних джерел

1. Про державну службу. Закон України від 16 лип. 2021 р. № 2704-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку). Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 04 лют. 2019 р. № 221–19. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/uploads/public/5de/8d0/c06/5de8d0c0653c3992392675.pdf>.
3. Рак Ю.О. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види. Актуальні проблеми державного управління. Том 1 № 82. 2021. С. 42–47. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229124>.
4. Смагіна Т. М. Карта реалізації компетентнісного потенціалу в освітньому процесі. Народна освіта. 2020. Вип. 2. С. 18–26. URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=6174](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=6174).
5. Ципіна Д. С. Аналіз структури медіативної компетентності студентів економічних спеціальностей. 2019. URL: <https://bit.ly/3ivefes>.

**SAVKOV A.P.,**

*Doctor of Science in Public Administration, Professor, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4626-5229>

УДК 32-027.21

## FEATURES OF BEHAVIORAL IDEAS IN PUBLIC POLICY BEHAVIORAL INSIGHTS IN PUBLIC POLICY

Behavioural insights that derived from the behavioural and social sciences, including decision making, psychology, cognitive science, neuroscience, organisational and group behaviour are increasingly being used by public authorities around the world in order design and implement better public policies based on evidence of the actual behaviour and biases of citizens and businesses in order to attain more beneficial outcomes (OECD (2019)).

Taking into consideration basic implications of psychology and behavioural economics, nudges can be used to gently influence individuals' behaviour. Nudging is becoming a common tool used by politicians in order to manage and control individuals' behavior. A nudge is when knowledge of psychological mechanisms is being used to structure a choice setting.

Nowadays the term nudge has been wildly spread (and debated) both among the academics and in politics. When nudges were introduced by Thaler and Sunstein in 2008, a nudge was defined as any aspect of the choice architecture that alters people's behavior in a predictable way without forbidding any options or significantly changing their economic incentives. To count as a mere nudge, the intervention must be easy and cheap to avoid (Thaler and Sunstein, 2008).

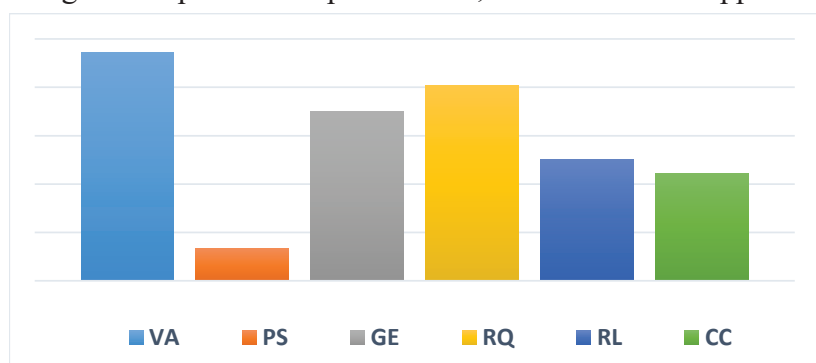
Public authorities have a wide range of different types of nudges that they can use after the analysis of the respective context and behavior of target group. Using nudges implies minimal risks

for attaining the desired goal. This is about changing the way of thinking and perceiving this or that decision. This makes the mentioned tool efficient and practical.

To substantiate the second hypothesis we should note the research findings of Sunstein C. R., Reisch L. A. & Rauber J. (2018) that say that most people have no views, either positive or negative, about nudging in general; their assessment turns on whether they approve of the purposes and effects of particular nudges. We shall see that there is some preliminary evidence on exactly that question, with valuable data from Sweden, and evidence that people in Denmark, France, Germany, Hungary, Italy, and the United Kingdom have broadly similar reactions to those of Americans. On the basis of that evidence, it is reasonable to think that people in diverse nations hold the same basic principles and that their differences are relatively minor.

In this context, we can assume that, along with universal principles that determine the approval level of nudge activities, there are culturally conditioned factors that determine the differences in the support level for different countries.

Justifying the third hypothesis, we believe that positive or negative experience related to the policy of paternalism, hypothetically, can influence the level of support for certain types of nudges. Thus, the UK, which has a positive experience in active policy of libertarian paternalism, demonstrates a high level of support for the nudge policy. Russia and Hungary, the post-Soviet countries that have a negative experience in paternalism, demonstrate the opposite reaction.



**Fig. 1.** Worldwide Governance Indicators, 2017. Ukraine

Notes: VA – Voice & Accountability, PS – Political Stability and Lack of Violence, GE – Government Effectiveness, RQ – Regulatory Quality, RL – Rule of Law, CC – Control of Corruption.

Source: <https://resourcewatch.org/data/explore/soc029-Worldwide-GovernanceIndicators>.

Using the assessment data of correlation dependencies, we can formulate several assumptions regarding the expected level of support for nudge activities in Ukraine.

Given the characteristics of Worldwide Governance Indicators (Fig. 1), it can be assumed that Ukrainian citizens will demonstrate a relatively high approval level of the government policy using nudge methods. As previously revealed, the approval of the chosen nudge set negatively correlates with the governance level.

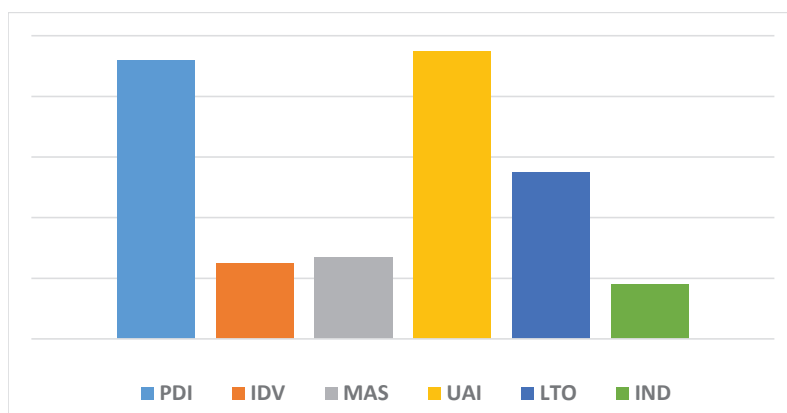
The Hofstede's cultural dimensions define Ukraine

as a country with a high level of power distance (92 points out of 100) and a rather low level of individualism (25 points). Such dimensions, as well as governance indicators, suggest a high support level of the presented set of nudge activities (Fig. 2).

To study the support level of the nudge policy in Ukraine, we used a questionnaire developed by Reisch & Sunstein (2016) for conducting global research. To obtain results comparable to other European countries, the questionnaire was used unchanged.

The following support levels of the policy of libertarian paternalism in Ukraine were obtained from the survey (Fig. 3).

Three kinds of nudges received low support level by Ukrainians (less than 30%): n10 – Red cross, n12 –



**Fig. 2.** Hofstede dimensions of national culture, Ukraine

Source: Hofstede – <https://www.hofstede-insights.com>.

Organ donor choice, and n15 – Meat-free day in public canteens. The average value of the support level for the tested set of nudges is comparable to European countries; it is 66%. Thus, the study of the nudge support in Ukraine substantiated the formulated hypotheses regarding.

Thus, the following implications can be outlined.

*H1:* State of a governance system has an impact on the approval of nudge activities. It is true for the average level of support for nudge activities. Ukraine, as a country with relatively low indicator values that negatively correlate with the support level for nudges.

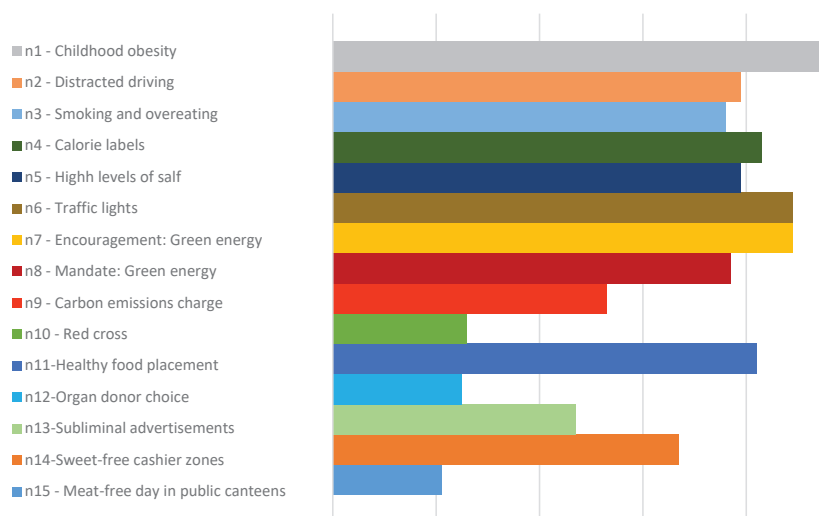
High level of support was given to the nudge sets related to 1) governmental information campaigns; 2) mandatory information disclosure requirements imposed by governments. The support for mandatory subliminal advertising (n13) is also relatively high (47% approval).

This Non-nudge (in the classification of Lucia A. Reisch & Cass R. Sunstein) negatively correlates with World Governance Indicators GoE – Government Effectiveness and RL – Rule of Law, as well as with the individualism level in Hofstede cultural model. Low rates of these indicators in Ukraine determined a relatively high level of support for subliminal advertising.

*H2:* The assumption about the low support level of n12 – Organ donor choice (25% respondents) was substantiated due to the cultural specifics of the country, i.e. the dominance of survival values and secular-rational values, as well as the low level of indulgence (IND) in the Hofstede cultural dimensions.

*H3:* Previous experience of a social system determines the approval level of nudge activities. It is true for n15 – Meat-free day in public canteens. The Soviet past and the negative attitude towards it determined the negative attitude of Ukrainians towards this type of nudging.

The presented set of hypotheses does not fit into the low approval level of n10 – Red cross donation by Ukrainians (only 26% of respondents). At the same time, we should note the support of a similar nudge n9 – Carbon emissions charge is 53%. This fact can be explained by the attitude of citizens to the donation amount.



**Fig. 3.** Nudge approval level in Ukraine, 95%-CI  
Source: formed by authors according to the research results.

## References

1. (OECD (2019), Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9ea76a8f-en>.
2. Samson, A. (Ed.). The Behavioral Economics Guide (with an Introduction by Robert Cialdini), 2018.
3. Sunstein, C.R., Reisch, L.A., & Rauber, J. A Worldwide Consensus on Nudging? Not Quite, But Almost. Regulation & Governance, 2018, 12, p. 3-22.
4. Mind, Society, and Behavior. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2015.
5. Frederick W. Taylor, Principles of Scientific Management (New York? NY: Harper&Brothers. 1911).
6. Sunstein C. R. The Ethics of Influence: Government in the Age of Behavioral Science. CUP, New York, 2016.
7. Sunstein, C. R. Human Agency and Behavioral Economics Nudging Fast and Slow. Palgrave Macmillan, 2018.
8. Sunstein, C. R., Reisch, L. A. Do Europeans Like Nudges? Judgment and Decision Making, 2016, 11(4), p. 310-325.
9. Sunstein, C.R., Reisch, L.A., & Rauber, J. A Worldwide Consensus on Nudging? Not Quite, But Almost. Regulation & Governance, 2018, 12, p. 3-22.

**ШИПІЛОВА Л.М.,**

кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри глобальної та національної безпеки,  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського  
національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5682-3570>  
УДК 327(075.8)

## **ОСОБЛИВОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У КОНТЕКСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ**

В Україні триває проведення адміністративної реформи, яка передбачає модернізацію всієї системи державного управління загалом та у сфері національної безпеки зокрема. Підґрунтям будь-якої національної структури управління є її спроможність до визначення і досягнення поставлених перед державою цілей, виконання поставлених завдань ефективними способами та засобами. Але вирішення цих завдань уповільнюється через відсутність структуризації наукових знань з теорії державного управління.

Державне управління національною безпекою (далі ДУНБ) специфічний вид та невід'ємна складова державного управління, що охоплює соціальну, економічну, гуманітарну та політичну сфери життєдіяльності суспільства та держави. Це управління є цілеспрямованою діяльністю суб'єктів забезпечення національної безпеки, яка в межах чинного законодавства та використовуючи наявні можливості держави (дипломатичні, воєнні, економічні, інтелектуальні, інформаційні та інші), здійснює розробку й реалізацію владних, регулюючих, координуючих, контролюючих та нормативних державно-управлінських впливів на об'єкти національної безпеки.

Для ДУНБ притаманні закономірності, ознаки й особливості як міжгалузевої, так і функціональної складових державного управління, а його структура, зміст і спрямованість залежать від форми державного устрою та політичної системи [1].

Адміністративна теорія ставить в основу менеджерські функції і намагається створювати широкі адміністративні принципи, які слугують «дорожніми показниками» раціональної організаційної роботи. Наприклад Ф. Тейлор та його послідовники наполягали на тому, що існує можливість наукового аналізу завдань, що виконують окремі працівники, з метою визначення максимально продуктивних операцій при мінімальних витратах енергії і ресурсів [2].

Сучасні ж теорії менеджменту більше враховують специфічні особливості і допомагають зрозуміти мінливий характер нинішнього організаційного середовища. Згідно з теорією обставин, при прийнятті менеджерських рішень необхідно враховувати всі особливості поточної ситуації і діяти з урахуванням тих обставин, що мають вплив на дану ситуацію.

На менеджерську науку суттєво вплинула теорія систем. «Система» являє собою сукупність окремих елементів, поєднаних в одне ціле для досягнення певної кінцевої цілі. Її можна розглядати як конструкцію, що має вхід, внутрішні процеси, вихід і кінцевий продукт діяльності. Система передбачає взаємозв'язок між всіма компонентами. В окремій організації на вході присутні ресурси, які проходять через певні процеси планування, організації, мотивації і контролю з метою забезпечення відповідності з цілями організації. На виході буде продукт цієї діяльності у вигляді певних можливостей. Таким продуктом може бути підвищення рівня життя чи рівня національної безпеки. Реакцією у відповідь може бути сприйняття суспільством рівня безпеки, що забезпечує держава. Такі загальні рамки можна застосувати до будь-якої системи з усіма підсистемами (департаменти, програми, проекти тощо), що входять до складу організації.

Для виконання своєї функції державні лідери застосовують такі підходи, як «політичне керівництво», «адміністративний та організаційний менеджмент», «стратегічне та політичне лідерство», «ресурсний менеджмент, «зворотній зв'язок та контроль» тощо. З урахуванням цього важливо чітко усвідомити специфіку виконання кожною з підсистем своїх функцій, тобто необхідно



виходити з того, як ця підсистема зайняла своє місце в системі державного управління національною безпекою: в результаті вільних виборів (президент, парламент) чи призначені державою (міністерства, відомства). З урахуванням цих функцій необхідно створити відповідну концепцію організації керівництва системою державного управління національною безпекою. Це передбачає вирішення таких питань: політичне керівництво, управління діяльністю, що можна віднести до сфери національного менеджменту. Слід зазначити, що ця концепція має відображати і роль публічної адміністрації, тобто участь громадянського суспільства в процесі управління державою.

Як зазначено у Стратегії національної безпеки України, національні стратегічні цілі України є проекцією пріоритетних національних інтересів її розвитку, які визначаються передусім необхідністю захисту суверенітету і незалежності України, забезпечення непорушності її кордонів та територіальної цілісності, створення умов для забезпечення прав і свобод людини, демократичного розвитку та економічного процвітання держави як основи зростання добробуту її громадян, захисту та подальшого розвитку духовних цінностей, а у найближчій (середньостроковій) перспективі – створення прийнятних зовнішніх і внутрішніх умов для реалізації національних інтересів України, ефективної системи забезпечення національної безпеки і зміцнення її органів [3].

Наявність дієвої системи стримувань і противаг є однією з важливих характерних ознак будь-якої демократії. Її метою є забезпечення гарантії того, що політична влада розподілена достатньою мірою і децентралізована для того, щоб виключити будь-яку можливість монополізації влади, а також для того, щоб дати народу максимум можливостей для контролю органів державного (адміністративного) управління.

Таким чином, система державного управління забезпечення національної безпеки повинна бути спрямована на посилення потенціалу держави та забезпечення її національної безпеки при оптимальному рівні витрат в умовах динамічних змін реальних загроз та прогнозованих викликів як всередині країни, так і за її межами.

На сьогодні основними проблемами є: забезпечення балансу між завданнями, що поставили перед державою і наявними ресурсами; моніторинг і контроль діяльності суб'єктів державного управління, здійснення цивільного контролю за процесами державного управління. Для більш ефективного використання наявних можливостей, прозорості прийняття політичних рішень суб'єктами державного управління та їхньою практичною реалізацією необхідним є:

- обґрунтування зусиль щодо розвитку, реформування чи трансформації структури державного управління забезпечення національної безпеки;

- розробка чіткої концепції, що спроможна чітко виокремити основні завдання, реалізація яких дозволила б забезпечити створення організації, спроможної результативно й ефективно функціонувати в установленому політичному і юридичному полі. Вертикаль управління такої організації, процес прийняття стратегічних рішень, процедури ресурсного забезпечення, обсяги витрат є похідними від національного (суспільного) сприйняття загроз національним інтересам держави.

### Список використаних джерел

1. Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): Підручник К.: НАДУ, 2012. – 543с.
2. Frederick W. Taylor, Principles of Scientific Management (New York? NY: Harper&Brothers. 1911).
3. Правові принципи Європейського Союзу та країн-членів ЄС щодо інституту державної служби. Київський Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. URL : <https://www.president.gov.ua>
4. Кузнецов А. О. Принцип. Енциклопед. слов. з держ. упр. / уклад. : Ю. П. Сурмін [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка [та ін.]. К. : НАДУ, 2010. С. 561
5. Сайт Національного агентства України з питань державної служби URL: <https://nads.gov.ua>
6. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схваленою розпорядженням КМУ від 01.12.2017 № 974-р. URL: [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua) (дата звернення: 05.06.2021).

**ЧЕПУРКО Я.О.,**

*аспірант кафедри регіональної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5395-7493>

УДК 351.85.304

## ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КРАЇНАХ ЄС

Європейська інтеграція є важливим стимулом для України в контексті втілення економічних реформ, примноження та зміцнення інтелектуального потенціалу українського суспільства, інноваційного розвитку економіки, освоєння нових високих технологій, подолання структурних деформацій. Вивчення особливостей підготовки державних службовців у розвинутих країнах необхідне для вироблення рішень щодо модернізації системи професійного навчання державних службовців в Україні [1].

Європейська модель державної служби характеризується тим, що:

- державна служба розмежовується на головні класи залежно від освітніх рівнів;
- певні обмеження мобільності державних службовців у структурі державної служби;
- еліта на вищих рівнях державної служби має високий престиж і статус;
- політична нейтральність і соціальна захищеність, впевненість у роботі;
- досвід і рівень кваліфікації як основа для підвищення;
- суворий кодекс поведінки та моралі [2].

Для наближення системи державної служби в Україні до європейської моделі необхідно, в першу чергу, забезпечити створення механізмів розділу політичної влади та адміністрації, зокрема – формування єдиного корпусу державних службовців та чітке вирішення питання політичних службовців в адміністрації. Має бути чітко визначено коло посад, на які представники політичної влади мають право робити призначення та звільнення. На ці ж посади можуть розповсюджуватись заміщення й при зміні уряду. Коло цих посад має бути зведене до мінімуму. Не може допускатись практика присвоєння особам на політичних посадах рангів та категорій державних службовців [2].

Для реального створення єдиного корпусу державних службовців необхідно ввести єдині (або близькі до єдиних) освітні вимоги до тих, хто приходить на державну службу, включаючи таку форму освіти, як підвищення кваліфікації. Для цього необхідна уніфікація програм підготовки державних службовців всіх рангів у різних навчальних закладах. При цьому програми мають бути вибудовані за компетентнісним принципом, де кожен модуль має бути забезпечений довідкою про те, які саме загальні та професійні компетентності він забезпечує [3].

Важливо також формувати традиції елітарності державної служби в Україні. При цьому поняття «елітарність» не має означати порушення принципу рівності всіх громадян щодо права на державну службу, а передбачає відносну закритість корпусу держслужбовців, що означає їх освітню та компетентнісну гомогенність, чіткість перспектив кар'єрного росту та прозорість вимог щодо переходу з одного щабля кар'єри на інший. При цьому такі вимоги мають корелювати з передбачуваними компетентностями і вибудованим відповідно до них змістом підвищення кваліфікації. Таким чином, держслужбовець точно знатиме, якою є мета проходження ним чергового підвищення кваліфікації [2].

Вивчення зарубіжного досвіду, запровадження окремих прогресивних елементів розбудови державної служби в Україні на підставі цього досвіду є важливою складовою формування професійного, відданого своїй справі корпусу державних службовців. Одним з напрямів для досягнення поставленої мети є Угода про асоціацію між Україною та ЄС.

## Список використаних джерел

1. Правові принципи Європейського Союзу та країн-членів ЄС щодо інституту державної служби. Київський Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій URL: [http://www.cpk.org.ua/index.php?option=com\\_content](http://www.cpk.org.ua/index.php?option=com_content)
2. Хім М.К., Білик О. І. Публічне управління професійним розвитком державних службовців в країнах ЄС. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1152>
3. Купрійчук В.М. Система підготовки державних службовців Франції: досвід для України. Аналітика і влада: журн. експерт.-аналіт. матеріалів і наук. пр. Ін-ту пробл. держ. упр. та місц. самоврядування Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К. : НАДУ, 2012. – № 5. – 382 с.
4. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Розпорядженням КМУ від 01.12.2017 № 974-р. URL: [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua) (дата звернення: 15.07.2021).
5. Сайт Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка. URL: <http://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=Page&page=1>

**ЯНКОВСЬКА О.М.,**

*аспірантка, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
УДК 343.431:342.7](477)*

## ПРАВОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ У СФЕРІ ПРОТИДІЇ ТОРГІВЛІ ЛЮДЬМИ

Проблема торгівлі людьми є однією з найбільш негативних феноменів сучасного суспільства. Вперше цю проблему порушили правозахисники на початку ХХ століття. Торгівля людьми – це форма сучасного рабства та порушення прав людини, яка тривала навіть у ХХІ столітті у різних країнах світу, включаючи Україну. Експлуататори одержують прибуток від контролю та експлуатації інших. Експлуатація може відбуватись як всередині країни, так і за її межами.

Переглядаючи більшість документів, публікацій та говорячи про дану проблему, стає зрозумілим, що термін «торгівля людьми» часто обмежується поняттям «торгівля жінками». У той же час у більшості випадків мова йде про торгівлю жінками з метою проституції, в порнобізнесі, в сексуальній сфері тощо. Звичайно, торгівля жінками є частиною злочину «торгівля людьми». Однак термін «торгівля людьми» є ширшим.

Визначення поняття «торгівля людьми» міститься в Протоколі про запобігання торгівлі людьми, особливо торгівлі жінками та дітьми [5], який доповнює Конвенцію ООН проти організованої злочинності [2].

У 2019 році Міністерством соціальної політики України встановлено статус особи, яка стала жертвою торгівлі людьми (185 громадян). Серед тих, хто має такий статус, є 53 жінки, 119 чоловіків та 13 дітей (3 хлопчики та 10 дівчаток) [3, с. 166].

За цей період 65 людей, які стали жертвами торгівлі – були вихідцями з України, 120 осіб були із-за кордоном. Відповідно до виду експлуатації, 85 людей постраждали від трудової експлуатації, 40 осіб були залучені до злочинної діяльності, 37 осіб задіяно до сексуальної експлуатації, 17 осіб задіяні до збройного конфлікту, 3 людини – у порнобізнесі, 1 особа була задіяна в жебрацтві, 1 людина страждала від змішаної експлуатації (трудова та сексуальна експлуатація), одну дитину було третій особі.

У третьому тисячолітті торгівля людьми стала одним із найжорстокіших злочинів, що процвітають у різних країнах і пов'язані зі збільшенням злочинності. За різними оцінками, щороку в

різних державах стають жертвами торгівлі від пів мільйона до мільйона людей. У більшості випадків торгівля людьми здійснюється з метою примусової та нелегальної праці (включаючи і послуги в сім'ях), проституції, донорства органів, жертвами яких є молоді люди та діти [3, с. 166].

Боротьба з торгівлею людьми має кілька форм. У багатьох країнах існують спеціальні підрозділи з протидії торгівлі людьми. Крім того, одним із найефективніших заходів є правове регулювання. У період з 2013 по 2018 рр. законодавство багатьох країн були доповнені нормативними актами з метою боротьби з торгівлею людьми. Це було пов'язано із набранням чинності у 2000 році Протоколу про торгівлю людьми [4, с. 196].

Прийняття нормативних документів щодо прав жертв торгівлі людьми та притягнення до відповідальності торговців людьми є одним із найефективніших заходів у боротьбі з торгівлею людьми. Вони регулюють норми міжнародного права, що застосовуються в різних країнах, що мають свої відмінності. Крім того, наявність міжнародних норм спрощує судочинство кримінальних справ, що пов'язані з торгівлею людьми в будь-якій країні, й в Україні зокрема [1, с. 159].

Торгівля людьми зачіпає практично всі держави-учасниці ОБСЄ як країни походження або призначення. Україна цієї організації. Ця сучасна форма рабства є відображенням людської гідності і часто асоціюється з психологічним терором та фізичним насильством. Торгівля людьми стосується питань, пов'язаних з правами людини та верховенством права, правопорядком та боротьбою зі злочинністю, нерівністю та дискримінацією, корупцією, економічним відчуженням та міграцією.

У 2003 році організація створила офіс і заснувала посаду Спеціального представника та координатора з питань боротьби з торгівлею людьми для надання допомоги державам-учасникам у розробці та впровадженні ефективних заходів протидії торгівлі людьми, що стосується захисту жертв, Бюро Спеціального представника застосовує підхід, котрий заснований на правах людини та інтересах жертв [5, с. 399].

План дій ОБСЄ щодо протидії торгівлі людьми є основою діяльності на підтримку зусиль держав – учасниць ОБСЄ, зокрема України, у боротьбі з торгівлею людьми. Стосовно дій на національному рівні він містить наступні три пункти із відповідними головними рекомендаціями: сповіщення (попередження), включаючи підвищення обізнаності та усунення першопричин; переслідування, включаючи розслідування та співпрацю з міжнародними правоохоронними органами; захист прав жертв, включаючи надання допомоги та компенсації.

У 2013 році ОБСЄ додала четвертий пункт до партнерства відносини, підкреслюючи необхідність розвитку співпраці з міжнародними організаціями та іншими партнерами, в тому числі включаючи питання, пов'язані з правоохоронними органами, спільна робота державних установ та приватного сектору. Низка польових операцій ОБСЄ сприяє зміцненню потенціалу національної та місцевої влади організації громадянського суспільства у галузі запобігання торгівлі людьми та боротьби з нею, посилення переслідування та допомога потерпілим. Відповідно проводяться семінари та навчальні курси, зокрема для поліцейських, прикордонників, суддів, прокурорів, адвокатів, соціальних працівників, релігійних лідерів, здійснюється залучення засобів масової інформації, а також опитування, дослідження та поінформованість для населення.

### Список використаних джерел

1. Інформаційно-просвітницька робота з протидії торгівлі людьми: метод. рекомендації. / Н. Гусак, І. Романова. К.: Києво-Могилянська академія, 2011. 159 с.
2. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти транснаціональної організованої злочинності
3. Протидія торгівлі людьми: навч.-метод. посіб. / Н. Гусак та ін.; за ред. Т. Семігіна. К.: КиєвоМогилянська академія, 2008. 166 с.
4. Протидія торгівлі людьми: збірник нормативно-правових актів. К., 2016. 196 с/
5. Топчій А. Нелегальна трудова міграція та торгівля людьми. Висвітлення проблеми у ЗМІ. К., 2008. 399 с.



## **НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ВИКОНАВСЬКОЇ ДИСЦИПЛІНИ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ**

Виконавську дисципліну державних службовців, адаптацію інституту державної служби України до стандартів ЄС вивчали В.Б. Авер'янов, С.Д. Дубенко, М.Я. Задорожна, Ю.Г. Кальниш, Н.Р. Нижник, О.Ю. Оболенський, В.М. Олуйко, О.Я. Прохоренко, Л.В. Прудіус, С.М. Серьогін, О.І. Сушинський, С.К. Хаджирадева, які розглядали проблематику в контексті наближення владних інституцій України до стандартів ЄС. Однак у їх наукових працях відсутнє єдине розуміння поняття «виконавська дисципліна».

Поняття «виконавська дисципліна» відображає сучасні тенденції становлення наукового дискурсу з цієї проблематики, які можуть стати платформою щодо прогностичних висновків з напрямів зростання ефективності виконавської дисципліни в органах публічної служби [1; 2; 4]. Це зумовлює здійснення ретельного аналізу понятійного поля, на підставі якого стає можливим формулювання власної інтерпретації дефініції «механізми забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби», розуміння методологічних аспектів її забезпечення в Україні. Досліджуючи розуміння виконавської дисципліни в органах публічної служби, виявлено, що контроль в органах публічної служби є результатом непродуманої та неефективної публічної політики, яка передалась у спадщину від традиційної державної служби і характеризується досить часто непрофесійністю кадрового персоналу (зокрема, через відсутність мотиваційно-ціннісних важелів) у здійсненні публічної діяльності під впливом негативних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища [5]. Адже у вітчизняному законодавстві поняття «публічна служба» донедавна взагалі не застосовувалося, а використовувалися такі терміни як «державна служба» та «служба в органах місцевого самоврядування» [4]. Тому аналіз цього поняття з погляду соціально-гуманітарного, політичного, законодавчого наукових підходів дає можливість стверджувати, що воно є соціальним і застосовується для визначення характеру і способу діяльності людей, що відображає факт суспільного розподілу праці, пов'язаною з державною службою та органами місцевого самоврядування, місцем і роллю в житті суспільства. Тож в діяльності публічних службовців є реальне втілення завдань і функцій держави, оскільки посада містить частку компетенції відповідних органів, є невідривною від його структури, і свою метою передбачає організацію службовців публічної служби.

За посадою публічна служба – первинний структурний підрозділ, що пов'язаний з реалізацією комплексу питань: встановлення посад, правила та способи їх заміщення, порядок перевodu з посади на посаду, оцінювання діяльності та ін. [3]. Отже, з точки зору структурно-функціонального підходу, публічна служба – це невідривна складова організації державного апарату, органів місцевого самоврядування, яку завершує встановлення посади.

Нинішня система державної служби в Україні в умовах її реформування має вийти на якісно новий рівень і за своїми параметрами наблизитися до європейських стандартів публічної служби країн-членів Європейського Союзу, що полягає у використанні найбільш ефективних чинників у реаліях нашої української дійсності. Тому на засадах системного підходу доцільно визначити поняття «виконавська дисципліна», яке відсутнє в наукових джерелах у галузі знань з публічного управління. Однак у законодавчих актах у сфері державного управління та інших сферах життєдіяльності суспільства цей термін активно застосовується з 2010 року в зв'язку з введенням у дію Постанови КМУ «Про затвердження Порядку проведення перевірки стану виконавської дисципліни в органах виконавчої влади» від 15 вересня 2010 року,

№ 844, якою передбачено визначити механізм здійснення контролю за організацією роботи з виконання центральними та місцевими органами виконавчої влади України. Це свідчить про активне застосування правознавчого (законодавчого) підходу у трактуванні цього поняття, мотивами якого є забезпечення високої ефективності та дотримання строків виконання завдань, визначених актами законодавства та дорученнями КМУ та задля поліпшення стану виконавської дисципліни в органах виконавчої влади. Застосування правознавчого підходу сприяє виокремленню суб'єктів, залучених до проведення перевірок, це зокрема: Прем'єр-міністр України, Перший віцепрем'єр-міністра України, віцепрем'єр-міністрів України, Міністр Кабінету Міністрів України, відповідно до їх повноважень [1]; здійсненню постійного контролю за виконанням постанов Верховної Ради України, указів, розпоряджень та доручень Президента України, постанов та розпорядження Кабінету Міністрів України, розпорядчих документів обласних рад та облдержадміністрацій, органів виконавчої влади, про результати яких керівники інформують територіальне населення. На сайтах міських рад міст Житомира, Запоріжжя, Львова, Луцька, Харкова, Чернівців громадськість може ознайомитися з публічними звітами керівників, в яких аналізується стан виконавської дисципліни у виконавчих органах влади [3].

Індикатором виконання роботи на належному рівні має слугувати рівень дотримання виконавської дисципліни, який можна охарактеризувати як неухильне додержання належного, своєчасного та якісного виконання посадовими особами функціональних обов'язків (посадових інструкцій), наказів, доручень, рішень, нормативно-правових актів, планів, програм тощо. В даному дослідженні ми акцентуємо увагу на тому, що рівень виконавської дисципліни в органах публічної служби залежить від умов сформованості або несформованості професійної мотивації публічних службовців, що вимірюється індикаторами змістовного та ефективного виконання ними посадових обов'язків. Змістова ознака виконавської дисципліни впливає на конкретність та послідовність публічного управління в межах прийнятих рішень, спрямованих на створення належних умов для підвищення результативності їх виконання, тоді як ефективність виконавської дисципліни забезпечується, насамперед, чітким та злагодженим функціонуванням в межах закону всіх структурних підрозділів в органах державної влади: кожен повинен виконувати свою роботу професійно та гідно, усвідомлюючи свою відповідальність за доручену справу. На це націлюють публічних службовців нормативно-правові документи щодо розвитку їх професіоналізації [1; 3]. Таким чином, на засадах системного, функціонального, правознавчого підходів формується методологія дослідження механізмів забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби в Україні, що є актуальним як у формуванні нових підходів та механізмів до визначення самої дефініції, так і до процесу стимулювання рівня її підвищення в органах публічної служби.

### Список використаних джерел

1. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб. / за ред. Н. Р. Нижник. К. : Ін Юре, 1999. 242 с.
2. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» / С. К. Хаджирадева, А. П. Рачинський, О. І. Васильєва, Н. Б. Ларіна ; за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 204 с.
3. Хаджирадева С.К. Професійний розвиток державних службовців в умовах глобалізації та сучасних змін: монографія [Авт. кол.: В. М. Ємельянов, В. А. Негода, С. К. Хаджирадева та ін.]. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2018. 167 с.

## РОЗДІЛ 2. НОВІ ТРЕНДИ У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ЗМІН У СУСПІЛЬСТВІ

**ВАЩЕНКО К.О.,**

*Державний секретар Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, доктор політичних наук, професор*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6516-0943>

УДК 35.088.6:316.42](4)

### ДОСВІД УСПІШНИХ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРОСТОРУ З ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Подальше вдосконалення підготовки державних службовців передбачає вивчення досвіду нормативно-правової регуляції підготовки державних службовців у провідних країнах європейського простору, що має важливе значення для України відповідно до задекларованої політики євроінтеграції. Ефективність вирішення стратегічних і тактичних завдань поточної розбудови української державності значною мірою визначається глибоким осмисленням і творчим запозиченням досвіду світових лідерів у запровадженні та вдосконаленні демократичної практики управління – високорозвинених країн Західної Європи. Історично склалося так, що Європа, яка характеризується багатою палітрою щодо організації системи підготовки державних службовців, традиційно поєднує різні концепції та моделі такої підготовки.

Заклади країн ЄС, які здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації керівників, є одними з головних в управлінні керівним персоналом у сфері державної служби. Наприклад, у Великій Британії підготовка і навчання чиновництва набуває особливого значення з огляду на завдання підвищення професіоналізму в системі державної служби. Враховуючи давні історичні традиції, у Великобританії державні службовці, які прагнуть обійняти високі управлінські посади вищого ешелону державного апарату, мають пройти підготовку в елітних університетах (Оксфорд, Кембридж) [1].

Ще один приклад позитивного досвіду нормативно-правової регуляції підготовки державних службовців у країнах європейського простору для України надає Польща – держава, яка за географічним розташуванням є близькою до України, має схожі культурні та історичні традиції. Так, ще в 2010 р. Р. Собієх, член консультативної ради із соціологічних досліджень, розробив звіт у межах фінансованого ЄС проєкту Twinning «Розвиток і вдосконалення системи підготовки державних службовців в Україні». Проєкт мав на меті модернізацію системи підготовки державних службовців, зокрема підвищення кваліфікації та формування професійних навиків, необхідних для втілення реформ [2].

Аналіз досвіду підготовки державних службовців успішних країн європейського простору свідчить, що у країнах ЄС професійне навчання державних службовців реалізується або через існуючі установи, або (щоб відповідати новим вимогам державного управління) в нових спеціалізованих навчальних закладах – інститутах, академіях, школах, які за статусом часто стоять вище від звичайних закладів вищої освіти, зокрема університетів (наприклад, Національна школа державного управління у Франції, Федеральна академія державного управління в Німеччині, Коледж державної служби у Великій Британії, Національна школа державного управління в Польщі, Вища школа державного управління в Угорщині тощо). На відміну від США, у континентальній Європі вважається, що університети не завжди перебувають на вершині піраміди професійної освіти, оскільки займаються масовою (хоча й спеціальною) підготовкою населення. Натомість спеціалізовані, елітні заклади готують відносно невелику кількість фахівців вищого ґатунку у відповідній сфері [3].

У багатьох європейських країнах головним навчальним закладом із підготовки (а в деяких випадках і для прийому на державну службу) є національна школа, інститут або коледж з державного управління. Як правило, вони є незалежними, неприбутковими, юридичними установами, такими, що функціонують завдяки доходам із кількох джерел (зокрема й бюджету Структурного фонду ЄС). Провідними тенденціями розвитку сучасної системи професійного навчання державно-управлінських кадрів в ЄС є: зростаюча різноманітність і комерціалізація освітніх послуг; утилітарна спрямованість; розвиток системи освіти дорослих, який ініціюється громадськими об'єднаннями; екстенсивний розвиток освіти тощо.

З огляду на цей досвід, основними напрямками реформування вітчизняних навчальних закладів із підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів стає перехід від дисциплінарного, традиційного навчального закладу до інноваційної організації, що функціонує на засадах ідеології «підприємницького університету», яка створює нову вартість і зорієнтована на ринок навчальних послуг-партнерів; перехід від організації, що обслуговує індивідуумів, до організації партнера, яка обслуговує найбільші установи-замовники; від навчального закладу, що пристосовується до нових умов, до управлінської школи, яка формує власну політику [4].

Щоправда втілення в життя досвіду комерціалізації освітніх послуг видається проблематичним через брак альтернативних державним джерел фінансування. Час від часу фінансова допомога надається міжнародними організаціями – Радою Європи, Євросоюзом, OECD, UNDPADM, UNDP, NISPAcee тощо, за підтримки яких реалізуються коротко- і довготривалі програми, стажування, міжнародні конференції, семінари, форуми. Власне їх підтримка відіграла суттєву роль під час оновлення системи підготовки державних службовців у країнах Центральної і Східної Європи.

Отже, започаткована в Україні реформа системи підготовки кадрів публічних службовців сприятиме ефективному функціонуванню системи державного управління і місцевого самоврядування, зокрема закріпленню у змісті професійного навчання державних службовців таких цінностей, як демократична участь у житті суспільства, відповідальність, толерантність, гуманізм, соціальне партнерство; формуванню в публічних службовців необхідного обсягу знань, що зможуть забезпечити рефлексію їхнього інституційного імунітету до корупційних зловживань; створенню системи запобігання конфлікту інтересів публічних службовців, формуванню сталої системи етичних цінностей державної служби; запровадженню нової процедури оцінювання результатів діяльності державних службовців, зокрема з метою визначення потреб у підвищенні кваліфікації, планування діяльності та мотивації публічних службовців, а також оцінки внеску кожного працівника в результати діяльності державного органу; приходу на викладацьку роботу у ЗВО.

#### Список використаних джерел

1. Ващенко К. О. Професійне навчання державних службовців: виклики та перспективи реформування. *Проблеми розвитку публічного управління в Україні: пленар. засід. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. до 100-річчя запровадження державної служби України (12 – 13 квітня 2018 р., м. Львів)* Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. С.8-14 с.
2. Весельська М. В. Зміна структури професійної діяльності державних службовців у сфері освіти в контексті європейського вектора України. URL: [http://www.e-patp.academy.gov.ua/2016\\_1/pdf](http://www.e-patp.academy.gov.ua/2016_1/pdf).
3. Голобор Н. Ю. Зарубіжний досвід фахової підготовки управлінських кадрів і можливості його застосування в Україні. *Державне управління: теорія і практика: електрон. фах. журн.* 2011. Вип. 2. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golobor.pdf>.
4. Загорський В., Ліпенцев А., Фурса М. Управлінські кадри для системних реформ // Демократичне врядування : наук. вісн. 2011. Вип.7.
5. Попова І. М. Підготовка кадрів публічних службовців в Україні: нове бачення перспектив. URL: // [http://el-zbirn-du.at.ua/2014\\_2/21.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2014_2/21.pdf)



**БАЮН Ю.В.,**

докторант кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1797-9986>

УДК 35.04

## УМОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ЗАСАДАХ ПРОЦЕСУАЛЬНОГО ПІДХОДУ

Скорочення існуючих ресурсів при одночасному збільшенні складності сучасних глобальних викликів вимагає пошуку більш ефективних способів управління, забезпечення його гнучкості та точності. Ці завдання визначають актуальність та доцільність модернізації закладів системи охорони здоров'я, використовуючи процесуальний підхід, який був перевірений в соціальній сфері з метою підвищення ефективності державного управління. Проте застосування модернізації сучасних систем управління у практику державного управління та місцевого самоврядування є не лише наслідком вияву політичної волі, а й залежить від певних передумов, які формуються у процесі соціально-економічного розвитку. Ці передумови потребують обґрунтування їх сутності та аналізу їх присутності в сучасних українських реаліях.

Теорія управління визначила, що еволюція систем управління походить від розвитку керуваних об'єктів. Ця модель була сформована Р. Ешбі, коли він визначив принцип, згідно з яким «різноманітність системи управління має бути принаймні різноманітністю об'єкта управління». Іншими словами, для забезпечення ефективного управління необхідно, щоб кожен можливий стан об'єкта управління мав відповідний управлінський вплив, щоб можна було використовувати управлінський вплив залежно від стану і щоб вибір цього управлінського впливу відповідав стану об'єкта управління [1]. Складність систем, функції яких полягають у виробництві товарів та послуг, полягає у рівні технологій, що використовуються для перетворення речовини, енергії, інформації. Саме розвиток технологій є головною детермінантною характеристикою модернізації управління системами. Рівень розвитку технологій визначає можливість та необхідність переходу до більш ефективних способів організації системи управління, її модернізації в умовах глобальних викликів та загроз. Оскільки розвиток технологій характеризується як еволюційними змінами, так і революційними стрибками, модернізація управління закладами системи охорони здоров'я відбувається відповідно або спільно еволюційно.

На сьогодні існує чотири промислові революції, які визначають якісні характеристики модернізаційних процесів. Четверта промислова революція – це нова ера в розвитку людства, що характеризується стиранням меж між фізичними, цифровими та біологічними технологіями. Ці технології включають штучний інтелект, Інтернет речей, безпілотний транспорт, 3D-друк, нанотехнології, біотехнології, квантові комп'ютери.

Революції спричинили системні зміни, які торкнулися всіх сфер суспільного життя та вимагають нових форм управління, модернізації державного та приватного секторів, залучення до управління громадськості (волонтерство), що базується на державно-приватному партнерстві [2].

Четверта промислова революція, передбачає повну цифровізацію всіх управлінських процесів закладів системи охорони здоров'я та їх інтеграцію в єдиний екопростір. Особливо це активізувалося на сучасному етапі глобальних викликів, що пов'язані з поширенням на планеті пандемії COVID-19, коли найбільш розвинені компанії світу вишукають оптимальну систему управління, яка б відповідала технологіям нової П'ятої промислової революції. При цьому, переходячи від Індустрії 2.0. до Індустрії 3.0 з'явилося управління процесами, що характеризує перехід від функціонального управління до управління процесами, який на сьогодні є найбільш адекватною системою управління [3].

Отже, модернізація управління закладами системи охорони здоров'я може здійснюватися ефективно на засадах процесуального підходу – це система управління, що застосовується в

період розвитку галузі 3.0, яка відповідає таким характеристикам: розгляд діяльності як ієрархії процесів, впровадження в структуру управління менеджерів та власників процесів, орієнтація менеджменту на остаточне вимірювання результату, вираженого з точки зору ефективності процесу [4].

У цьому процесному підході запровадження модернізації використовується методологія управління всіма типами процесів, яка передбачає можливість їх проєктування, вдосконалення до рівня зрілості та, при необхідності, перепроєктування або переформатування. Однак сучасна система державного управління закладами системи охорони здоров'я в Україні характеризується програмною та цільовою основою планування та реалізації сформованої стратегії. Тому система управління на будь-якому рівні – від центральної до територіальної громади – формально використовує програмну основу і не застосовує технологію управління процесами. Тож ефективність такого управління впаде до нуля і досягатиметься частково та ситуативно завдяки використанню адаптивного підходу.

З іншого боку, впровадження технологій управління процесами має потенціал для різкого підвищення ефективності управління закладами системи охорони здоров'я.

Важливо відзначити, що П'ята технологічна парадигма характеризується переходом від масового виробництва, притаманного четвертій парадигмі, до індивідуалізації виробництва та споживання, що вимагає більшої гнучкості та адаптованості організацій [4]. Основними галузями п'ятої технологічної парадигми є електроніка та мікроелектроніка, інформаційні технології, генна інженерія, програмне забезпечення, телекомунікації, дослідження космосу. Гуманітарною перевагою, пов'язаною з розвитком п'ятої технологічної парадигми, є глобалізація, швидкість спілкування та руху [3]. Тому проєктування п'ятої технологічної парадигми на національну економіку України проводять глобальні економічні центри. Вона полягає у можливостях цифровізації, що виникають унаслідок впровадження зарубіжних технологій п'ятої парадигми. Рівень цифровізації національних економічних систем оцінюється за допомогою Індексу мережевої готовності (NRI), запропонованого Міжнародним економічним форумом спільно з Міжнародною школою бізнесу «INSEAD». Індекс відображає готовність країн використовувати ІКТ для соціально-економічного розвитку у 2019 році [4]. Важливо, що при високій доступності послуг ІКТ в Україні показник використання ІКТ у державному управлінні становить 3,1 бала із 7 максимально можливих і є найнижчим із субіндексів [4]. Хоча навички ІКТ населення оцінюються у 5,6 балів. Отже, можна стверджувати, що існує резерв підвищення ефективності державного управління за рахунок використання ІКТ на різних етапах управління. Отже, успіх системи державного управління у просуванні ІКТ був досить посереднім, що негативно впливає на здійснення модернізації управління закладами системи охорони здоров'я в Україні.

#### Список використаних джерел

1. Anfilatov, V.S., Emelyanov, A.A., Kukushkin, A.A. (2002). *System Analysis in Management*. Moscow: Finansy i statistika.
2. Schwab, K.M. (2018). *Technologie of the Fourth Industrial Revolution*. Moscow: Eksmo.
3. Ponomarenko, O.V., Hrechko, T.K., Kovbasyuk, Y.V., Konik, S.M., Nikolaev, V.O., Romanyuk, S.A., & Khadzhyradieva, S.K. (2014). *Public Administration Based on Project Management*. Kyiv: Osvita Ukraini.
4. Standard of process management of SE «NEK» Ukrenergo». URL: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2018/03/Standart-protsesnogo-upravlinnya.pdf>

**БЕРКУТ М.С.,**

*здобувач кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8339-994X>

УДК 351. 305

## **РОЗВИТОК ГЕНДЕРНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАСАДАХ ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ**

Становлення України як суверенної демократичної держави та самодостатнього громадянського суспільства, їх соціальної спрямованості, формування належної законодавчої бази, реалізація міжнародно-правових норм відкриває «вікно можливостей» інтеграції української держави до європейського простору. Водночас розробка та реалізація гендерної політики як основи розвитку гендерної культури, потребує її співвідносності до міжнародних стандартів.

Гендерна культура як і сучасна політика включають в себе раціональну стратегію забезпечення належних умов для життя людей, утвердження нових цінностей, що орієнтовані на розвиток людства.

Водночас гендерна культура самовираження й самоутвердження жінки й чоловіка є важливою базою у реалізації гендерної політики, що є складником системи політичних перетворень у країні, регіоні й світовому співтоваристві.

Як відомо, державна служба є ключовим елементом системи державного управління, від ефективності функціонування якого залежить ступінь задоволення законних інтересів громадян, успішність діяльності уряду.

Гендерна культура – індивідуально-особистісна характеристика, частина загальної культури суб'єкта, що містить гендерну компетентність, гендерну картину світу, специфічні ціннісні орієнтації й моделі поведінки.

Це поняття включає: «культуру» та «гендер», останній є ключовим. Зауважимо, що у даному словосполученні, поняття «гендер» є ключовим, оскільки воно розглядається через відповідну систему соціалізації, розподілення праці й встановлення в соціумі культурних норм, ролей та стереотипів. Відповідно до цього, гендерні системи різних поколінь і культур можуть бути різні, а культура, як відомо, завжди базується на здобутках попередніх поколінь. Водночас у понятті «культура» акумулюється комплекс матеріальних та духовних цінностей суспільства, що характеризують історично досягнутий рівень розвитку суспільства та людства, що відображається в результатах активної діяльності. Разом із тим під поняттям «культура» розуміють систему знань з різних сфер людської життєдіяльності, високий рівень ерудованості та вихованості людей [6, с. 45].

Отже, дане поняття є сферою духовного життя суспільства, що включає систему виховання, освітню сферу, духовні цінності, креативність, а також підприємства та організації, що забезпечують їхню успішну роботу.

Відомо, що гендерна культура є частиною загального виховання людини і виражається у різноманітних видах діяльності, є складовою частиною загальної культури. Інші дослідники у своїх наукових працях описують гендерну культуру як спеціальний вид «локальної» культури, який характерний як суспільству в цілому, так і визначеній особистості. На думку М. І. Пірен, «гендерна культура» – особливе соціальне явище, виявляється як відповідний комплекс матеріальних і духовних цінностей, норм, правил та традицій, що застосовується суспільством для закріплення, збереження й передачі накопиченого досвіду, забезпечення спілкування та налагодженню статево-рольової поведінки його членів, як представників жіночої та чоловічої статі [2, с. 11].

Враховуючи надані визначення компонентів феномену «гендерна культура», можемо зробити висновок, що він розглядається як цілісна система, яка включає культурні особливості,

які базуються на психологічних аспектах поведінки чоловіка та жінки, що закріплюють зв'язок між біологічною статтю й досягненнями людини у соціальному житті, сприяють соціальній егалітарній поведінці щодо взаємостосунків обох статей і в яких існують компоненти статички та динаміки.

Сучасна система освіти не реалізує основні напрями вивчення гендерного дослідження, в результаті чого знижується результативність професійної орієнтації, простежується криза розвитку творчого потенціалу особистості. У зв'язку з тим, що політика держави зосереджена на гендерній моделі включення представників чоловічої та жіночої статі у різні сфери життя суспільства, тому важливим постає розвиток і впровадження гендерного підходу в освітній процес, який ґрунтується на всебічному обліку інтересів обох статевих груп суспільства та потребує усвідомлення і врахування історично набутого досвіду суспільного життя осіб протилежної статі, їхніх стосунків, досягнень і рівня загальної культури.

Основним завданням гендерного підходу в сучасній освіті є формування культурної, гендерно-компетентної особистості з егалітарним світоглядом на основі руйнування патріархальних гендерних уявлень та стереотипів [5, с. 107]. І. Грицай зауважує, що державні службовці мають володіти гендерною культурою, що включає гендерні знання, мислення і готовність до гендерно виправданої поведінки [3]. Гендерна культура передбачає знання основ гендерної теорії, системи етичних цінностей, потреби й уміння гендерної поведінки, здатність успішно розв'язувати свої гендерні проблеми та конфлікти тощо. Гендерна освіта потребує перегляду підходів до організації навчання, пошуку нових освітніх технологій, сучасних активних методів засвоєння матеріалу через власний досвід, організацію співпраці на принципах партнерства.

На думку Н. Грицай, впровадження гендерного підходу у різні сфери суспільного життя допомагає формуванню гендерної культури, що включає комплекс цінностей суспільного буття та відповідних їм потреб, мотивів і форм діяльності, які обумовлені державним ладом та його інституціями [4].

Основним завданням гендерного підходу є визнання гендерної рівності між чоловіком та жінкою в суспільстві, враховуючи при цьому відмінні риси, що існують між ними. Особлива роль гендерного підходу полягає в розгляді статей у системі взаємовідносин, що склалися в суспільстві, постійно розвиваються й змінюються, враховуючи культурні традиції, соціальні норми та правила, соціально-політичні, економічні та інші особливості [1, с. 162].

Таким чином, впровадження гендерного підходу в професійну підготовку державних службовців сприяє розширенню їх життєвого простору та розвитку індивідуально-професійних якостей, а також здібностей кожного державного службовця незалежно від статі, що також сприяє позбавленню стійких гендерних стереотипів, створюючи основу для розвитку гендерної культури державних службовців.

### Список використаних джерел

1. Впровадження гендерних підходів в діяльність державних органів влади, місцевого самоврядування та громадських організацій (Навчально-методичний посібник). – Укладач: Артеменко Л.М. – Чернігів, 2008. – 54 с.
2. Гендерні аспекти державної служби : монографія / М. Пірен та ін. ; за заг. ред. Б. Кравченка. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. С. 11.
3. Грицай І. О. Державна гендерна політика в Україні: стан та перспективи. *Соціологічні проблеми права: польська соціологія права XIX-XX ст.*: матер. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 30 вересня 2016 р. Київ, 2016. С. 39-41.
4. Грицяк Н. Впровадження гендерних підходів у діяльність органів державної виконавчої влади: лекція-презентація. 2013. URL:<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:W4FGwkScZesJ:cpk.org.ua/files/gender.ppt+&cd=1&hl=uk&ct=clink&gl=ua> (дата звернення: 14.04.2018).
5. Лукинська Л.А., Чупіна В.А. Подолання гендерних протиріч в системі вищої професійної освіти. *Освіта і наука*. 2012. № 1. С. 106–114.



**БУРДЕЙНА О.В.,**

аспірант, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7736-9143>  
УДК 001.89

## **ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОБМЕЖЕНЬ ПЕРЕБУВАННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В ОРГАНАХ СУДОВОЇ ВЛАДИ ЗА ВІКОВИМ КРИТЕРІЄМ**

Одним із елементів правового статусу державного службовця в органах судової влади є обмеження перебування на державній службі, зокрема за віковим критерієм, який, до недавнього часу, безальтернативно становив 65 років.

Водночас 15 грудня 2020 року Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України» № 1081 – IX (далі – Закон № 1081 – IX), згідно приписів якого, статтю 83 Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII (далі – Закон № 889-VIII) доповнено частиною четвертою наступного змісту:

«4. У зв'язку з потребами служби державний службовець за рішенням суб'єкта призначення може бути залишений на державній службі після досягнення 65-річного віку за його згодою. Рішення про продовження строку перебування на державній службі приймається суб'єктом призначення щороку, але не більш як до досягнення державним службовцем 70-річного віку» [1].

Одночасно Законом № 1081 – IX частину другу статті 34 Закону № 889-VIII доповнено пунктом 4, за змістом якого, строкове призначення на посаду передбачає призначення особи, яка досягла 65-річного віку, на посаду державної служби – на один рік з правом повторного призначення без обов'язкового проведення конкурсу щорічно [2].

Тобто, аналізуючи вищенаведені законодавчі зміни висновується, що право державного службовця перебувати на державній службі не обмежується досягненням 65-річного віку, а може бути продовжене до досягнення 70-річного віку за наступних умов:

- наявності згоди самого державного службовця;
- наявності прийнятого суб'єктом призначення відповідного рішення.

Варто звернути увагу на процедурну складову продовження віку перебування на державній службі, а саме – відсутність обов'язку для суб'єкта призначення щодо проведення конкурсу, а також те, що рішення про продовження строку повинно прийматися щорічно, а не загалом на усі 5 років.

До слова, практика корегування вікового обмеження перебування на державній службі передбачена також і у низці європейських країн.

Зокрема у Німеччині граничний вік перебування на публічній службі 65 років. Цей вік може бути збільшений до 68 років [3, с. 62]. У Бельгії та Швейцарії загальним є правило: вік виходу у відставку чиновників – 65 років, при цьому, залежно від виду публічної служби та певних умов, установлені спеціальні норми, згідно з якими граничний вік коливається від 67 до 70 років. В Італії відповідним декретом-законом службовцям дозволяється залишатися на службі до досягнення 67 років [4].

Проект ЄС «Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR) з приводу даного питання висловився наступним чином. Так, інститут продовження граничного віку перебування на державній службі не суперечить європейським принципам державного управління. Адже цілком можливо, що у деяких випадках державні службовці, які досягли 65-річного віку, є цінною підтримкою для організації і їх служба повинна продовжуватися. Що ж стосується можливості вступу на державну службу осіб, які досягли 65-річного віку, то ця

ідея потребує узгодження з іншими цілями кадрової політики, наприклад необхідністю оновлення державної служби, а потреба у виняткових та висококваліфікованих експертах може бути забезпечена і іншими способами [5].

Тож з системного аналізу вищенаведеного можна зробити висновок, що збільшення граничного віку перебування на державній службі повинно бути здійснено з обов'язковим врахуванням **критеріїв доцільності і виправданості** збереження на державній службі державного службовця, що досяг 65-річного віку та **пропорційності (співмірності)** між несприятливими наслідками у вигляді відсутності кадрового оновлення державної служби та ефективністю від збереження кваліфікованих її кадрів.

Водночас у нормах частини четвертої статті 83 та пункту 4 частини другої статті 34 Закону № 889-VIII не передбачається врахування цих критеріїв при вирішенні суб'єктом призначення питання про продовження віку перебування державного службовця на державній службі.

Окрім того, варто підкреслити, що суттєвим недоліком у вирішенні питання щодо продовження строку перебування на державній службі є відсутність затверджених, власне, самих критеріїв доцільності і виправданості та пропорційності (співмірності) з врахуванням конкретних посадових обов'язків державного службовця.

Зауважуємо, що розробка вищенаведених критеріїв та їх підзаконне формальне вираження у окремому нормативно – правовому акті, на практиці вирішить чимало проблем та прогалин, а саме – 1) надасть можливість обґрунтованіше та ретельніше підходити суб'єкту призначення до вирішення питання щодо продовження віку перебування конкретного державного службовця на державній службі; 2) позбавить суб'єкта призначення необґрунтованої свободи розсуду при вирішенні даного роду питання та, водночас, убезпечить державного службовця від безпідставної відмови стосовно задоволення його заяви про продовження перебування на державній службі; 3) врахування та використання критеріїв забезпечить суб'єкту призначення спрощеність здійснення процедури співставлення ризиків та переваг при продовженні строку перебування на державній службі.

#### Список використаних джерел

1. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України: Закон України від 15.12.2020 №1081 – IX [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1081-20#n343>
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII – [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/ed20210716#n875>
3. Кізілов Ю. Ю. Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи/ Ю. Ю. Кізілов // Аспекти публічного управління. – 2016. – № 6-7. – С. 57-65. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2016\\_6-7\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2016_6-7_9)
4. Чиновник – це надовго // Закон і бізнес. – 2011. – № 42 (15.10-21.10.2011). – С. 10. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://zib.com.ua/ua/5670-chinovnik\\_\\_ce\\_nadovgo.html](https://zib.com.ua/ua/5670-chinovnik__ce_nadovgo.html)
5. Висновок комітету з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування до проекту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо зняття вікових обмежень для роботи на державній службі» від 02.12.2020 (реєстр. № 4096 від 20.10.2020, доопрацьований) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?pf3516=4096&skl=10](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=4096&skl=10)

**ВАСЮК Н.О.,**

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічної політики,  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського  
національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8493-6644>

**ДУЗЬ О.М.,**

аспірант кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та  
державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**ЖИЛІНСЬКА Т.М.,**

лікар-невропатолог ТОВ МЦ «Добробут-Поліклініка»  
УДК 35.088.7:614.2

## ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ У СЛУЖБОВЦІВ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Останнім часом радикальні зміни в суспільстві, зокрема і у сфері охорони здоров'я, додають додаткове психологічне навантаження на державних службовців та медичних працівників. Численні стресові фактори, притаманні сучасному навколишньому середовищу для службовців, які працюють в умовах підвищеної професійної стресогенності, чинять негативний вплив як на стан їх здоров'я, так і на професійну діяльність, що виражається у підвищеній та хронічній втомлюваності, апатії, деструктивному реагуванні на стреси тощо [1]. До цих факторів додається і виконання професійних обов'язків медичними працівниками в умовах пандемії COVID-2019.

Стрес-реакція у відповідь на виробничі і емоційні вимоги, що походять від зайвої відданості людини своїй праці з супутньою цьому зневагою до сімейного життя або відпочинку, та характеризується порушенням продуктивності в роботі, втомою, безсонням тощо – так трактують синдром професійного вигорання [2].

Найчастіше він трактується як довготривала стресова реакція, що виникає внаслідок тривалих професійних стресів середньої інтенсивності. Вчені розглядають дане явище в аспекті особистої деформації професіонала під впливом професійних стресів. Загалом, під професійним вигоранням розуміється стан фізичного, емоційного і розумового виснаження, що виявляється в професіях соціальної сфери, зокрема охорони здоров'я [3].

Отже, вважаємо, що важливим є розроблення та впровадження програм формування резильєнтності для державних службовців та працівників сфери охорони здоров'я. Актуальним є навчання працівників прийомам психологічної саморегуляції, а також самоменеджменту, які є профілактикою стресових станів.

Погоджуємось, що Стратегія попередження емоційного професійного вигорання в системі державної служби, зокрема у сфері охорони здоров'я, повинна передбачати, серед іншого, впровадження програм резильєнтності з групами підтримки, які орієнтовані на особистісну корекцію самооцінки, впевненості, соціальної сміливості, емоційної стійкості і психофізичної гармонії шляхом оволодіння способами саморегуляції та планування професійної кар'єри [4].

В результаті специфіки роботи працівників сфери охорони здоров'я, обумовленою відповідним статусом своєї професійної діяльності, великою мірою схильні до професійного вигорання, яку потрібно враховувати під час підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації. У процесі навчання державних службовців, зокрема працівників сфери охорони здоров'я, викладач повинен володіти [5]: певними особистісними якостями і ціннісними орієнтаціями; бажанням, уміннями і навичками роботи з дорослими людьми (андрагогічні підходи у навчанні); знаннями про психологічні, вікові, фізіологічні, трудові, соціальні особливості слухачів.

Таким чином, необхідним є розроблення та впровадження Стратегії формування резильєнтності у службовців сфери охорони здоров'я, а також Програми протидії синдрому професійного вигорання у працівників сфери охорони здоров'я, що дає змогу задіяти орга-

нізаційно-управлінські ресурси держави для вирішення цієї проблеми. Також актуальним є впровадження різноманітних видів психологічних тренінгів, зокрема соціально-психологічні та психокорекційні тощо.

#### Список використаних джерел

1. Городовіченко В. М. Емоційне вигорання – плата за співчуття. *Медсестринство*. 2013. № 3. С. 30–33.
2. Артеменко Л., Тригуб О. Попередження професійного вигорання працівників в умовах діджиталізації. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2020. – URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201145>
3. Главацька О. Особливості професійного вигорання соціальних працівників. *Social Work and Education*. 2017. Vol. 4, No. 2., pp. 46-62. – URL: <http://journals.urau.ua/swe/article/view/118973>
4. Соколовський С. І. Професійне емоційне вигорання державних службовців: діагностика проблеми – URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10ssisdp.pdf>
5. Михайлишин Л. Р. Професійні деформації державних службовців. *Демократичне врядування*. 2014. Вип. 13. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2014\\_13\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_13_9).

**ГРАДІВСЬКИЙ В.М.,**

аспірант кафедри регіональної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1745-6584>  
УДК 351.85.304

## РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Для забезпечення проведення комплексних реформ у різних сферах державної політики потрібна дієва система державного управління та професійні, добросесні, етичні державні службовці. Сьогодні Україні потрібна професійна державна служба, що є основою державного управління.

Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі – Угода про асоціацію між Україною та ЄС), укладена 27 червня і ратифікована 16 вересня 2014 року, передбачає проведення масштабних інституціональних і структурних реформ з дотриманням встановлених рамок.

Послідовна і ефективна імплементація Угоди про асоціацію між Україною та ЄС повинна створити міцний базис подальшого стійкого політичного і економічного розвитку нашої країни, стати основою стратегії реформування усіх ключових сфер державного управління і впровадження європейських стандартів з метою підвищення якості життя населення [1, 2].

Ефективне державне управління передбачає здатність країни надавати адміністративні послуги і забезпечувати її економічне зростання і конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Реформа державної служби значною мірою визначає успіх і інших реформ, результати яких безпосередньо залежать від якості управлінських рішень державних органів.

Зобов'язання якнайшвидше провести реформу державного управління, зокрема державної служби, закріплене в Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» [3] та Програмі діяльності Кабінету Міністрів України [4].

Законодавче закріплення нових принципів державної служби, гармонізованих з європейськими принципами, є одним із завдань Плану заходів з виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 жовтня 2017 року № 1106 [5], і Плану законодавчого забезпечення реформ в Україні, схваленого Постановою Верховної Ради України від 4 червня 2015 року № 509 [6].



Реформа державної служби повинна забезпечити її нову якість відповідно до кращої європейської практики. Пріоритетами реформи державної служби є [1]:

– прийняття нормативно-правових актів та ефективна реалізація Закону України «Про державну службу» [7];

– формування висококваліфікованої, компетентної групи фахівців з питань реформ;

– визначення оптимальної кількості державних службовців з урахуванням функцій та організаційної структури державних органів, оптимізація чисельності працівників органів державної влади;

– реформування системи оплати праці державних службовців з метою підвищення рівня їх заробітної плати за умови забезпечення стабільності державних фінансів; утворення служб управління персоналом у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади;

– утворення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі;

– реформування системи професійного навчання державних службовців;

– підвищення рівня інституційної спроможності Національного агентства України з питань державної служби [7] для забезпечення ефективної реалізації Закону України «Про державну службу» та повноцінного реформування державної служби [7].

### Список використаних джерел

1. Національне агентство України з питань державної служби [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/>
2. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011).
3. Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України» від 12 червня 2020 р. № 471 URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-programi-diyalnosti-kabinetu-ministriv-t120620>
5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» від 25 жовтня 2017 р. № 1106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1106-2017-%D0%BF#Text>
6. Постанова Верховної Ради України «Про План законодавчого забезпечення реформ в Україні» від 4 червня 2015 року № 509. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/509-19#Text>.

**ДОБРОВОЛЬСЬКА К.Л.,**

*здобувач кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5318-4937>

УДК 347.771.78

## ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОХОРОНИ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

Сучасні економічні перетворення вимагають інноваційного розвитку економіки і тому інтелектуальний капітал як продукт інтелектуальної діяльності перетворюється на провідний чинник економічного зростання, що потребує охорони. Саме охорона прав суб'єктів інтелектуальної власності сприяє використанню та подальшому розвитку винахідницьких, творчих талантів та досягнень, підтримує та зберігає національний потенціал у сфері інтелектуальної діяльності та залучає інвестиції, стабілізуючи економічний стан країни.

Попередня система організації державного управління сферою інтелектуальної власності в Україні мала складну трирівневу структуру, зокрема:

«Міністерство економічного розвитку і торгівлі було головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечувало формування та реалізацію державної політики у сфері інтелектуальної власності;

Державна служба інтелектуальної власності України (далі – ДСІВ) була центральним органом виконавчої влади, на яку було покладено реалізацію державної політики у сфері інтелектуальної власності;

державні заклади (підприємства, установи, організації), віднесені до сфери управління ДСІВ, зокрема: державні підприємства «Український інститут інтелектуальної власності» (далі – Укрпатент), «Інтелзахист», державна організація «Українське агентство з авторських та суміжних прав» (далі – УААСП)» [1].

До повноважень Укрпатенту входило «проведення експертиз заявок на об'єкти промислової власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, тощо) щодо відповідності умовам надання правової охорони, надання висновків експертизи за заявками, участь у підготовці до державної реєстрації об'єктів інтелектуальної власності, забезпечення ведення відповідних державних реєстрів, тощо» [1].

УААСП було створено для «забезпечення здійснення державної реєстрації авторського права і договорів, які стосуються прав автора на твір» [1], хоча на практиці ці функції виконувала ДСІВ.

Державне підприємство «Інтелзахист» «було створене з метою організації і забезпечення ведення Єдиного реєстру одержувачів контрольних марок для маркування примірників аудіовізуальних творів та фонограм, забезпечення процесу видачі контрольних марок для маркування примірників аудіовізуальних творів та фонограм, запровадження заходів з легалізації комп'ютерних програм і правомірного їх використання, ведення реєстру виробників та розповсюджувачів програмного забезпечення» [1]. На практиці ці функції також виконувала ДСІВ.

Такий інституційний устрій органів державного регулювання характеризується складністю організаційної структури управління сферою інтелектуальної власності, яка містить значну кількість інституцій, які конкурують між собою в умовах обмежених ресурсів та дублюють організаційні функції.

Після схвалення Концепції реформування державної системи правової охорони інтелектуальної власності в Україні (далі – Концепція), відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 червня 2016 року № 402 – р., почалася побудова прозорої дворівневої структури державної системи правової охорони інтелектуальної власності замість трирівневої, зокрема: створення на базі державного підприємства «Український інститут інтелектуальної

власності» національного органу інтелектуальної власності, ліквідації ДСІВ та державного підприємства «Інтелзахист», трансформації державної організації «Українське агентство з авторських та суміжних прав» у недержавну організацію колективного управління.

Таким чином, з 2017 року ДСІВ припинила виконувати функції з реалізації державної політики у сфері інтелектуальної власності. При Кабінетові Міністрів України (далі – КМУ) створено Раду з питань інтелектуальної власності «з метою забезпечення вивчення та подолання проблемних питань, пов'язаних із формуванням та реалізацією державної політики у сфері інтелектуальної власності» [2], створення якої має забезпечити координацію процесів функціонування і розвитку системи правової охорони інтелектуальної власності в Україні.

Суть інституційної трансформації державного управління у сфері інтелектуальної власності полягає «у поліпшенні якості та підвищенні ефективності роботи органів управління державної системи правової охорони інтелектуальної власності, спрощення та забезпечення прозорості процедур набуття та розпорядження правами інтелектуальної власності, підвищення якості охоронних документів у сфері інтелектуальної власності, забезпечення впровадження ефективного механізму захисту прав інтелектуальної власності, створення умов для розбудови національної інноваційної системи» [4].

В межах реалізації Концепції 16 червня 2020 року Верховною Радою України прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення національного органу інтелектуальної власності» (далі – Закон). Законом визначено, що «Міністерство економіки України (далі – Мінекономіки), забезпечуватиме формування та реалізацію державної політики у сфері інтелектуальної власності, а національний орган інтелектуальної власності (далі – НОІВ) виконуватиме окремі публічні функції (владні повноваження) з реалізації державної політики у сфері охорони прав інтелектуальної власності» [3] та схвалено юридичну структуру, згідно з якою – «НОІВ є державною організацією, що входить до державної системи правової охорони інтелектуальної власності, функції якої виконує юридична особа публічного права» [3], яка по суті не є органом державної влади, проте є юридичною особою (державною організацією), яка за майновою ознакою належить державі. Також Законом передбачено колегіальні органи НОІВ, зокрема: апеляційну палату, атестаційну комісію, апеляційну комісію та Комісію щодо погодження питань про внесення позначення, що містить офіційну назву держави «Україна», до знака для товарів і послуг.

Відповідно до розпорядження КМУ від 13.10.2020 № 1267-р «Про Національний орган інтелектуальної власності» Укрпатент виконує функції НОІВ. На нашу думку, тут логічним є створення нової організації, яка поєднала б у собі поточні функції Укрпатенту. Закон також наділив НОІВ функціями щодо охорони об'єктів авторського права. Укрпатент, як НОІВ, розпочав виконувати такі функції. Крім того, було перетворено УААСП у недержавну організацію колективного управління, завдання якої полягає у зборі роялті у сферах, які визначені у законодавстві, підвищенні поінформованості суспільства в галузі авторського права, захисті інтересів авторів в Україні і в усьому світі, пропагуванні культури та поваги до авторського права користувачів авторського контенту.

Таким чином, в Україні було створено дворівневу систему охорони прав інтелектуальної власності, а саме: Мінекономіки та НОІВ, що, дозволить застосувати принцип «єдиного вікна» на основі кращих європейських і світових практик, аби зменшити бюрократичні процеси і створити якісну сервісну модель надання послуг у сфері інтелектуальної власності. Але постійні інституційні трансформації охорони прав інтелектуальної власності, зміни відомчої підпорядкованості негативно впливають на інноваційний розвиток країни та економіки. На нашу думку, саме відсутність послідовності проведення реформ може негативно вплинути на задум реформування в цілому та відтік наукового потенціалу, що є капіталом країни. Як зазначав у своєму дисертаційному дослідженні ще у 2004 році науковець Р. Б. Шишка: «Правові відносини стосовно використання майнових прав сьогодні прирівнюються до відносин матеріального виробництва, а використання їх у цивільному обігу та підприємстві забезпечує розвинути

країнам приріст... валового національного доходу» [5], з чим ми повністю погоджуємося. Також науковець В. Валле зазначала про «перехід до нового – інформаційного типу суспільства, становлення якого пов'язане зі швидким економічним зростанням... Нові відкриття, винаходи, інші об'єкти технологій, принципово нові товари і послуги стають основною складовою економічного процесу. Інтелектуальний капітал дедалі більше перетворюється на провідний чинник економічного зростання та міжнародного обміну, радикальних структурних зрушень» [5, с. 15], думку якої ми підтримуємо повністю.

Ми вважаємо, що формувати політику державного управління у сфері охорони прав інтелектуальної власності потрібно у чіткій послідовності, де першим кроком стане схвалення Стратегії, яку досі не схвалили. Також це стосується і прийняття проекту Закону України «Про Національну систему охорони інтелектуальної власності в Україні» та інших нормативних актів у сфері охорони прав інтелектуальної власності.

Варто також відмітити, що запровадження дворівневої структури державного управління системи у сфері правової охорони інтелектуальної власності потребує чіткого правового забезпечення, основою якого має стати узгоджене загальне законодавство. Більше того, у країні де відбувається передача повноважень на місця, існує необхідність запровадження інституційної системи управління у сфері охорони прав інтелектуальної власності на регіональному та місцевому рівні.

Таким чином, реалізація Концепції планувалася упродовж 2016 року до I кварталу 2017 року, а зміни, які мали відбутися, не зовсім узгоджуються з проголошеним у Концепції підходом, зокрема першочергове подання відповідного законопроекту та утворення НОІВ на базі державного підприємства. На нашу думку, це є неправильним підходом проведення реформ. Створення НОІВ має за мету завершити інституційну трансформацію у сфері інтелектуальної власності, хоча на практиці вийшло наділення Укрпатенту статусом НОІВ. Реформи в країні мають проводитись у чіткій послідовності із затвердженням відповідної Стратегії, правовим забезпеченням, основою якого має стати узгоджене загальне законодавство чого в нашій країні не має досі. Реформа не має бути номінальною, а реальною і дієвою, адже відбуваються витоки з України найбільш конкурентних інноваційних технічних рішень за кордон та відтік науковців, винахідників.

### Список використаних джерел

1. Концепція реформування державної системи правової охорони інтелектуальної власності в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 червня 2016 р. № 402-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/402-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 08.07.2021).
2. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. Рада з питань інтелектуальної власності презентувала концепцію Національної стратегії розвитку галузі. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rada-z-pitan-intelektualnoyi-vlasnosti-prezentovala-konceptiyu-nacionalnoyi-strategiyi-rozvitku-galuzi>. (дата звернення: 08.07.2021).
3. Про внесення змін до деяких законів України щодо створення національного органу інтелектуальної власності. Закон України від 16.06.2020 № 703-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/703-20#top>. (дата звернення: 08.07.2021).
4. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення національного органу інтелектуальної власності». URL: . (дата звернення: 08.07.2021).
5. Шишка Р. Б. Охорона прав суб'єктів інтелектуальної власності у цивільному праві України : автореф. дис. ... докт. юрид. наук : 12.00.03. Харків, 2004. 37 с.



**ДОЦЕНКО Т.А.,**

*здобувач кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка.*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3553-1314>

УДК 351.072.2:35.08

## **ОСОБЛИВОСТІ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

Нині публічна сфера вважається однією з найпривабливіших для кар'єрного зростання, що обумовлено високим ступенем її статусності, стабільності, престижності, наявністю широкої мережі формальних та неформальних зв'язків, що вважається соціальним капіталом на все життя. Тож в умовах сучасних соціально-політичних змін особливості кар'єрного зростання публічних службовців все частіше стають об'єктом наукових дискусій учених та практиків у сфері HR-менеджменту. В публічному дискурсі понині риторичними є питання як стати у 29 років заступником міністра освіти і науки, маючи лише бакалаврську освіту; як можна очолити комітет з питань охорони здоров'я Верховної Ради України, маючи кваліфікацію фельдшера і т. ін. Більшість експертів і практиків констатують неефективність системи управління професійною кар'єрою публічних службовців, акцентуючи увагу на таких проблемах, як: неготовність персоналу до моделювання кар'єрного зростання, нерозуміння процесів групової динаміки, зокрема механізмів взаємодії та лідерства в професійних групах тощо.

Неодноразово «кар'єра» була об'єктом досліджень соціологів таких як, Н. Дряхлов, В. Добренков, О. Магурик, В. Щербин; політологів Р. Григорян, Г. Демин, О. Долженков, А. Ананьев, І. Бринза, О. Чебикін; фахівців у сфері економіки праці та менеджменту – В. Гончаров, В. Курбатов та ін. Принцип кар'єрного просування обґрунтував та розглядав як об'єктивний та запланований процес просування по ієрархічним сходам служби науковець М. Вебер.

Останніми роками з'явилася значна кількість досліджень присвячених ролі та місцю публічних службовців у сфері управління, більшість з яких при різних підходах, точках зору та методах вирішення проблеми, об'єднує розуміння кар'єри як поступового просування по службовим щаблям, що супроводжується змінами навиків, умінь, компетентностей, кваліфікації, професійно-особистісне зростання тощо. Разом з тим, відсутні системні дослідження, присвячені вивченню проблем кар'єрного зростання публічних службовців.

Під кар'єрою ми розуміємо траєкторію власного руху людини у сфері трудової діяльності, що пов'язана з посадовим або професійним зростанням та детерміновано її особистісними цілями, бажаннями, установками. Тому кар'єра публічних службовців розглядається нами як складна динамічна система, що складається з різних підсистем сфери трудової діяльності людини та має такі базові характерні ознаки, як динамізм, комплекс взаємодіючих елементів, інтеграція, самокерованість [1].

Щодо реформування системи державного управління в Україні, то варто зазначити, що ця реформа є найголовнішою з усіх реформ в країнах, де превалює перехідна економіка, та відбувається комплексні та якісні зміни у всіх сферах публічної політики. Про це зазначено в Стратегії реформування державного управління на період до 2021 року, що створення дієвої системи державного управління є головним фактором конкурентоспроможності держави та запорукою європейської інтеграції. Також ступінь ефективності системи державного управління має великий вплив на формування основ демократичного врядування, які базуються на правничих засадах [2].

У звіті SIGMA про базові вимірювання впровадження Принципів державного управління, що охоплює дані за 2018 рік, відзначається, що Україна вже досягла значного прогресу в реформуванні деяких сфер державного управління, зокрема «у сфері державної служби запроваджено нове законодавство, що визначило загальну рамку державної служби та запровадило низку під-

ходів, спрямованих на подальшу професіоналізацію державної служби. В інших сферах, таких як оплата праці державних службовців, реформа вже почалася, і хоча ситуація покращилася, вона, як і раніше, ще далека від відповідності принципам державного управління» [3].

Отже, державний службовець є суб'єктом, який наділений владою, який займає високе положення в ієрархічній структурі суспільства. Службовець державного органу виступає відразу в двох категоріях: з одного боку, він – посередник між державою та суспільством, є безпосереднім виконавцем, а з другого – сполучна ланка управлінського ланцюга всередині самої системи. За такого підходу, державна служба є «незахищеною від можливих протиріч застарілих засобів управлінської діяльності й, як наслідок, тяжіє до використання авторитарних методів та засобів соціального управління, дотримання інформаційної закритості, «непрозорості». За таких умов, досягнення поставленої мети відбувається без дотримання задекларованих інтересів населення, що призводить до протиріч, котрі є надзвичайно важливими для іміджу державних службовців.

За останні роки у зв'язку з радикально зміненим становищем у публічній сфері радикально змінилися і можливості кар'єрного просування та уявлення про цей процес. Тривалий час умови кар'єри були продиктовані внутрішнім регламентом публічної служби і припускали цілковиту довготермінову гарантовану зайнятість, регулярність і передбачуваність просування, відданість професії та організації, то наразі ці умови визначає зовнішнє експертне середовище. Доцільно зазначити, що 21 лютого 2019 р. відбулося відкриття Центру оцінювання кандидатів на посади державної служби, діяльність якого нині постійно підіймає рівень вимог до кандидатів, а саме до таких якостей, як професіоналізм, компетентність, ділова ефективність, а особливо до моральних чеснот, таких як почуття гідності та відповідальність за долю власної країни.

Тож у вітчизняній науці в даний час йде пошук методологічних основ наукового дослідження професійної кар'єри у вітчизняному суспільстві. При цьому існує досить актуальна проблема у використанні методологічного потенціалу зарубіжних концепцій професійної кар'єри при її дослідженні в умовах української дійсності. При тому, що в Україні, на думку Н. Алюшиної, Н. Скворцова, С. Хаджирадевої та ін., ставлення до кар'єрного зростання має історичне коріння, це шлях до успіху, досягнення видного положення у суспільстві, просування вперед у галузі службової діяльності» [1; 2; 4]. Інші вчені «зосереджуються на проблемах кар'єризму, акцентуючи на тому, що це гонитва за кар'єрою, прагнення до особистого благополуччя, просування на службі в особистих інтересах» [5].

Підсумовуючи, доцільно зауважити що сучасна кар'єра публічних службовців України є надскладним соціальним-політичним явищем, могутнім організаційно-правовим чинником, який потребує найбільш активного залучення та використання у вітчизняній практиці управління.

### Список використаних джерел

1. Професійний розвиток державних службовців в умовах глобалізації та сучасних змін [Текст] : *монографія* / Авт. кол.: В. М. Ємельянов, В. А. Негода, С. К. Хаджирадева та ін. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2018. 167 с.
2. Хаджирадева С. К. Доценко Т.А., Пукір Ю. Г. Структуризація базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади. *Public Administration and Regional Development*. 2020, 9: 587-888. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal>
3. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» / С. К. Хаджирадева, А. П. Рачинський, О. І. Васильєва, Н. Б. Ларіна ; за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 204 с.
4. Khadzhiradieva, S., Hrechko, T., Smalskys, V. (2019). Institutionalisation of Behavioural Insights in Public Policy. *Public Policy and Administration*. 2019, T. 18, Nr. 3/2019, Vol. 18, No 3, p. 95-113.
5. Професійне навчання. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>

**КАРЛОВА В.В.,**

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики,  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського  
національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: 0000-0001-5945-2253  
УДК 352.08

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ЗМІН

В умовах викликів і загроз ХХІ століття – нелінійності, кризовості, нестійкості, актуальним питанням є пошук нових шляхів вирішення проблеми спроможності інституту публічного управління відповідати на виклики та зміни суспільного розвитку. Ускладнення і наростання темпів змін, непередбачуваність подій і процесів стає очевидним фактом сучасної соціальної реальності. Зміни, які відбуваються у суспільстві, зумовлюють потребу у фахівцях із фундаментальною освітою, високим рівнем розвитку професійної компетентності, самостійності, здатних до саморозвитку та швидкої перекваліфікації. Вирішення сучасних проблем публічного управління в Україні в умовах суспільних змін вимагає високого рівня освіти і професійної компетентності не тільки лідерів вищої ланки, а й усіх посадових осіб системи публічної служби.

Аналіз існуючої системи підготовки державних службовців в Україні, що створювалася протягом кількох десятиліть, з усією очевидністю доводить необхідність її модернізації. Сьогодні на державній службі є виклики, які не можна залишати без уваги. За останні роки значно зросла інтенсивність роботи сучасних чиновників, суттєво збільшилися обсяги інформації, з якими їм доводиться працювати. Сучасні публічні службовці повинні добре розбиратися в законодавстві (знати всі нововведення і зміни), працювати з великою нормативною базою, враховувати складну систему публічного управління, брати участь одночасно в розробці і реалізації багатьох проектів, вміти працювати і приймати ефективні й результативні управлінські рішення в умовах нестійкості та невизначеності. Все це вимагає постійного оновлення знань, формування компетентностей, які необхідні для успішної роботи на посадах державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, пов'язаних з формуванням та реалізацією політик у різних сферах та галузях.

Метою модернізації системи підготовки державних службовців в умовах суспільних змін, поряд з ліквідацією виявлених в процесі її функціонування слабких місць, має бути приведення її у відповідність до вимог часу. Це, насамперед, формування якісно нового типу службовців – з проєктним мисленням, здатних генерувати нові ідеї, виконувати аналітичні й експертні функції, залучати необхідні ресурси, розробляти і реалізовувати план дій для досягнення конкретного результату. Сьогодні необхідно підвищувати функціональність і результативність органів державного управління та органів місцевого самоврядування, впроваджувати реальні механізми мотивації публічних службовців.

Слід зазначити, що питання професійної підготовки і розвитку публічних службовців, забезпечення ефективності функціонування навчальних закладів, які входять до системи професійного розвитку персоналу в Україні набула важливого значення з прийняттям Закону України «Про державну службу» № 889-VIII від 10 грудня 2015 року [2], Закону України «Про освіту» № 2145- VIII від 9 вересня 2017 року [3], а також, на їх виконання, Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схваленої Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 974-р від 1 грудня 2017 року [4]. Водночас, створена в нашій державі система професійної підготовки, підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування поки що не відповідає сучасним вимогам і пріоритетам розвитку публічної служби. Серед проблем професійної підготовки публічних службовців фахівці відзначають: невідповідність профілю

професійної службової діяльності професійної освіти значної частини публічних службовців; низька вмотивованість і слабкий зв'язок професійного розвитку і кар'єрного просування; недостатня зорієнтованість професійної освіти на професійні потреби; недостатність практико зорієнтованих викладачів; застарілі методики викладання; неефективні форми і технології професійного розвитку керівників вищої ланки органів публічної влади [1, с. 72–73].

Підготовка конкурентоспроможних, адаптивних до сучасних змін не тільки на державному, але і на міждержавному (глобальному) рівнях, публічних службовців потребує впровадження нових підходів в підготовці управлінських кадрів в Україні. Для підготовки висококваліфікованих і практико-орієнтованих фахівців у сфері публічного управління важливим є впровадження сучасних освітніх технологій, зокрема:

- розробка випереджальних освітніх програм, навчально-методичних комплексів за напрямом підготовки «Публічне управління та адміністрування», спрямованих на підготовку фахівців, здатних до ефективного управління змінами в різних сферах життєдіяльності суспільства в умовах складності і невизначеності;

- до розробки і затвердження освітніх програм необхідним є залучення фахівців-практиків для визначення спеціальних компетенцій, якими повинен володіти службовець і переліку спеціальних дисциплін, в межах яких будуть формуватися відповідні компетенції, програми підготовки мають рецензуватися визнаними фахівцями-практиками органів публічного управління;

- при реалізації освітніх програм необхідним є залучення в навчальний процес фахівців-практиків органів державної влади та органів місцевого самоврядування з метою підвищення якості освіти випускників і передачі їм практичного досвіду;

- у змісті навчання особливе місце має займати оволодіння сучасними управлінськими технологіями, для чого необхідним є застосування активних методів навчання, зокрема розв'язання ситуаційних завдань, розроблення проєктів, проведення майстер-класів як досвідченими викладачами, так і практиками;

- підбір і відбір професорсько-викладацького складу з урахуванням вимог стратегічного, ситуаційного управління, їх спеціалізована підготовка.

Впровадження інноваційних підходів в професійну підготовку держслужбовців значною мірою залежить від рівня взаємодії навчальних закладів з органами влади, бізнес-структурами та інститутами громадянського суспільства. Канали такої взаємодії можуть бути різними: спільні дослідження і розробки, консультування, обмін персоналом, перехресна експертиза тощо. У зв'язку з цим стає все більш необхідним формування ефективної системи соціального партнерства навчальних закладів з органами влади, бізнес-структурами, інститутами громадянського суспільства, створення спільних комісій, робочих груп з запровадження інновацій в системі державного управління та місцевого самоврядування.

Модернізація професійної підготовки державних службовців сприятиме підвищенню рівня професіоналізму персоналу органів влади, їх здатності компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні управлінські технології, здійснювати професійну діяльність в умовах ризиків і викликів, які постійно постають перед нашою державою.

### Список використаних джерел

1. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія / С. Е. Зелінський. Київ: НАДУ, 2018. 296 с.
2. Про державну службу : закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
3. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження КМУ від 1 грудня 2017 р. № 974-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>



**КАШЛАКОВА А.І.,**

*завідувачка сектору «Навчально-методичний центр» Управління персоналу Державної міграційної служби України, аспірантка кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3995-2506>

**МОСКАЛЕНКО С.О.,**

*кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5017-0230>

УДК 35:005.32(07)

## **ДИСТАНЦІЙНЕ НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ДЕРЖАВНОМУ ОРГАНІ (ДОСВІД ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ)**

Зараз ми входимо в так звану постковідну епоху – часи, коли пандемія після COVID-19 все ще відіграє свою роль, але головні суспільні зміни вже відбулися. Відбулися вони й на державній службі, де значна частина робочих процесів (у т. ч. й у системі навчання та підвищення кваліфікації державних службовців) дуже швидко була переведена в онлайн. У результаті на порядку денному в органах державної влади домінуючими постали питання, пов'язані з впровадженням нових технологій і здійсненням заходів щодо цифрової трансформації їх діяльності. З огляду на викладене, в рамках концепції Lifelong Learning (навчання протягом життя) надзвичайної актуальності набувають питання розвитку системи управління талантами (talent management) на державній службі з використанням такого інноваційного інструменту, як дистанційне навчання (або e-learning) [1, с. 29].

Наразі дистанційне навчання як інструмент системи управління талантами претендує на особливу форму професійного навчання державних службовців. Дистанційне навчання, по суті, представляє собою особисто-орієнтовану форму навчання, що дозволяє враховувати індивідуальні потреби кожного державного службовця, навчальні програми є гнучкими та оперативними. Воно надає можливість вибору укладача контенту, можливість підбору навчального матеріалу залежно від інформаційної потреби державного службовця та органу в цілому.

Серед успішних кейсів використання технологій дистанційного навчання в процесі побудови системи управління талантами на державній службі доцільно розглянути досвід Державної міграційної служби України (ДМС) – центрального органу виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ.

Сьогодні ДМС успішно забезпечує організацію підвищення рівня професійної компетенції державних службовців та працівників центрального апарату ДМС і її територіальних органів [2]. Визначальними причинами запровадження управління знаннями в ДМС є, перш за все, потреби державного органу в удосконаленні його «двигуна» – персоналу за рахунок впливу на фактори успіху, критерії та ключові показники його ефективності.

Етап «розвитку талантів» в ДМС передбачає організацію системи заходів для визначення та аналізу потреб ДМС у навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу, планування навчальних заходів та забезпечення безперервного підвищення кваліфікації співробітників ДМС. Для цього в ДМС імплементують найбільш перспективні технології, серед яких впровадження спеціального програмного забезпечення Єдиної інформаційно-аналітичної системи Управління міграційними процесами «Навчання працівників ДМС» (далі – Система). Завдяки використанню зазначеної технології забезпечується реалізація механізму управління навчальними процесами в ДМС, підтримка бази дистанційних курсів, керування дистанційним навчанням, супровід очного навчання,

збирання та збереження статистичних даних щодо підвищення кваліфікації співробітників ДМС, використання внутрішніх інформаційних ресурсів та сервісів вебпорталу.

Система навчання складається з двох функціональних компонент: компоненти навчання та вебпорталу.

До функції компоненти навчання відносяться: управління навчанням за дистанційними курсами; управління контрольними заходами, які проводяться в режимі тестування в форматі дистанційних курсів; супровід навчання за очною формою навчання; збереження статистичної інформації щодо результатів навчання слухачів за дистанційною та очною формами навчання, результатів заходів з контролю знань.

Функції вебпорталу: автоматизація управління навчальним процесом; збереження та використання статистичної інформації для управління системою підвищення кваліфікації ДМС; надання доступу до внутрішньої бази знань ДМС, актуальних інформаційних матеріалів; надання доступу до спеціальних інформаційних засобів та сервісів для підтримки професійного навчання співробітників ДМС та забезпечення якісного виконання ними професійних обов'язків з належним рівнем якості.

Швидкий доступ до необхідних знань відіграє первинну роль, оскільки дозволяє значно підвищити якість щоденних ділових процесів в державних органах. Так, на сьогодні у ДМС забезпечено автоматизацію управління основних складових навчального процесу: банк навчальних програм та дистанційних навчальних курсів; навчальні групи; особисті картки слухачів та потенційних слухачів курсів; система дистанційного навчання; статистична звітність щодо навчальних процесів, включаючи відомості про навчання співробітників ДМС поза межами Системи.

З метою керування системою дистанційного навчання працівників ДМС у структурі Управління персоналу (УП) ДМС створено відповідний підрозділ «Навчально-методичний центр» (НМЦ), основними завданнями якого є: організація внутрішньої системи професійного навчання та підвищення рівня професійної компетентності персоналу ДМС; організація навчального процесу за дистанційною та очною формами навчання, здійснення навчальних заходів та заходів з контролю знань; забезпечення якості навчання, здійснення моніторингу змісту і результатів навчальних заходів; інформаційний супровід професійного навчання співробітників ДМС, які навчаються в інших навчальних закладах поза межами НМЦ УП, збереження даних про їх навчання та підвищення кваліфікації в єдиній базі Системи навчання; створення та розвиток навчально-методичної бази та інформаційних ресурсів внутрішнього вебпорталу.

Функціональна організаційна структура НМЦ УП забезпечує вирішення основних завдань НМЦ УП та може бути адаптована для різного штатного розпису. Навчання у межах Системи може проводитись як з використанням спеціального програмного забезпечення ЄІАС УМП «Навчання працівників ДМС», так і в зовнішніх навчальних закладах на регулярній та плановій засадах згідно із законодавством України.

Функціональні можливості Системи дозволяють здійснювати підвищення кваліфікації працівників на плановій основі, за розпорядженням керівництва ДМС, за замовленням керівників підрозділів та за особистим бажанням співробітників ДМС.

Резюмуючи вищевикладене, можемо констатувати, що дистанційне навчання як інструмент професійного розвитку державних службовців та необхідна сходинка для просування по службі, дозволяє згенерувати майбутні рішення щодо методів та способів застосування знань, визначити заходи щодо трансформації знань у певній галузі з доведенням множини знань до кожного виконавця робіт, розробити плани переміщення знань, обрати процеси управління знаннями.

### Список використаних джерел

1. Обушна Н.І., Селіванов С.В., Кашлакова А.І. E-LEARNING як інноваційний інструмент системи управління талантами на державній службі: теоретико-прикладний аспект. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2021. № 22. С. 29–35.
2. Про затвердження Положення про Державну міграційну службу України: Постанова КМУ № 360 від 20 серпня 2014. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/360-2014-%D0%BF> (дата звернення: 12.07.2021).

**КЛИМЕНКО І.В.,**

кандидат фізико-математичних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики,  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського  
національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7018-0922>  
УДК 35.01:65.012.1:519

## **КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ РОЗБУДОВИ GR ЯК ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ І СУСПІЛЬСТВА**

Сучасний розвиток громадянського суспільства, побудова демократичної держави на принципах людиноцентризму та служіння народу, євроінтеграційні процеси зумовлюють необхідність запровадження відкритого діалогу, комунікативних новацій між органами публічної влади, громадськістю та бізнесовими структурами. Саме для реалізації механізмів комунікації на принципах взаємоузгоджених інтересів органів влади з громадянським суспільством та бізнесом була запропонована концепція Government Relations (міжурядові зв'язки). Запит активних суб'єктів соціально-економічної, громадської та політичної сфери на ефективну партнерську взаємодію з державою потребує прискорення процесів формування інститутів GR, нормативно-правового регулювання цих відносин.

Іntenсивність процесів інституювання GR залежить від характеру соціально-політичної системи, рівня та напрямів її розвитку. Будь-який соціальний інститут, в тому числі і GR, проходить ряд послідовних етапів від виникнення запиту/потреб, задоволення яких вимагає спільних організованих дій до появи соціальних норм, правил та пов'язаних з ними процедур, визнання їх суспільних значень, встановлення систем санкцій та створення механізмів соціального розвитку контролю.

У процесі інституціоналізації GR можна виділити наступні етапи становлення: виникнення громадського запиту у цій діяльності; створення різних умов (соціально-економічних, політичних, культурно-духовних та ін.) для формування інститутів GR; визначення цільового функціонування та розвитку інститутів GR; розвиток первинних соціальних норм, правил, традицій GR, необхідних для закріплення його інституційних засад; формування організаційних структур GR; встановлення системи статусів і ролей у GR, його ієрархічної структури; диференціація та спеціалізація GR; остаточне формування цивілізованих інституційних норм, правил, стандартів GR та введення їх у нормативні правові бази та формування етичних імперативів; завершення формування адекватної суспільної потреби соціально-суб'єктного середовища GR.

Ще одна особливість GR – це різке зростання зацікавленості в ефективності управління взаємодією між громадськими та владними інститутами, збільшення кількості акторів та стейкхолдерів суспільно-політичної і соціально – економічної життєдіяльності суспільства, що проявляється в готовності до добровільного співробітництва у виразі єдиних цінностей та нормами взаємодії. Саме поява державних відносин є свідченням нової якості інституційного оформлення відносин між бізнесом і громадянським суспільством з однієї сторони та системою влади з іншої. Не випадково інститути GR виникають після формування достатньо розробленої системи норм, правил і санкцій, регулюючих ці відносини.

GR як діяльність спеціально уповноважених працівників великих комерційних структур (GR-фахівців) для підтримки їх діяльності в політичному середовищі. Метою GR є побудова довгострокової, зручної, передбачуваної системи відносин з профілем політичних стейкхолдерів компанії. Основними функціями GR компанії є [1]: відстеження та аналіз ініціатив органів виконавчої влади, які можуть вплинути на економічне становище бізнес-структур; моніторинг та комплексний аналіз законодавства та інших нормативно-правових актів, пов'язаних з регуляторними питаннями діяльності бізнес-структур, які можуть вплинути на розвиток бізнесу; координація побудови відносин між бізнес-структурами та органами державної влади.

За рахунок GR бізнес-структура намагається досягти економічних результатів політичними засобами: застосування стратегічного підходу до вирішення проблем, що впливають на репутацію бізнес-структури, яка дозволяє забезпечити лояльність держави і суспільства до бізнес-структури; побудова та ведення ділових контактів з представниками державних установ та громадських організацій; підтримка економічної діяльності компанії на зовнішніх ринках [1].

Науковець Чарльз Мак визначає Government Relations – як застосування одного чи кількох методів комунікації (передусім маркетингових та політичних) окремими індивідами або інститутами для впливу на рішення уряду – на місцевому, державному, національному чи міжнародному рівнях, або їх поєднання. GR при цьому виконує три основні функції: надає засоби для врегулювання конфліктів, необхідні для збереження демократичного та взаємно толерантного суспільства; спрямовує важливу інформацію політичним лідерам, щоб полегшити подальше збалансоване прийняття рішень; сприяє створенню системи стримувань і противаг, за якої конкуренція між групами інтересів утримує будь-яку з них від фактичної монополізації влади [2].

Дослідник А. Престон розглядав GR як корпоративні та соціальні відносини, які представляють собою інтерактивний процес, в межах якого кожний з учасників володіє певною можливістю прояву власної (незалежної) ініціативи і в той же час є об'єктом стимулювання та впливу з боку інших учасників [3].

Наведені визначення дозволяють розглядати GR як механізми та технології взаємодії держави, бізнесу та інститутів громадянського суспільства. Дослідник А.Л. Бержанір зазначає, що така взаємодія має базуватися на оптимальному використанні таких системних принципів: досягнення консенсусу інтересів влади, бізнесу та суспільства під час суспільної дискусії з ідентифікації основних напрямів економічної та соціальної стратегії держави; інституціоналізація взаємовідносин підприємницьких структур, громадянського суспільства та органів публічної влади через зміцнення ролі інститутів громадських рад, лобістських структур, саморегулюючих організацій підприємців, реалізацію соціальних і добродійних програм; участь бюджетоутворюючих і великих фінансово-промислових груп у соціально-економічному житті місцевої громади через інститут публічно-приватного партнерства та інші моделі партнерства; транспарентність відносин держави, бізнесу та громадянського суспільства; демократизація процесів ухвалення стратегічних рішень; диверсифікація соціальної відповідальності бізнесу та влади [4].

Виходячи з вищенаведеного, цілком зрозуміла необхідність підвищення професійної кваліфікації та формування компетентностей державних службовців щодо теорії і практики GR як інституціональної взаємодії органів влади і суспільства, її природи і сутності, організаційної структури та технологій забезпечення міжкурядових зв'язків, їх місця в системі цінностей публічного управління; теоретичних знань щодо сучасних технологій реалізації стратегій інституціональної взаємодії органів влади і суспільства з урахуванням зарубіжного досвіду; умінь та навичок щодо реалізації стратегій інституціональної взаємодії органів влади і суспільства для вирішення актуальних проблем публічного управління та адміністрування; використання інструментарію інституціональної взаємодії органів влади, бізнес-структур і суб'єктів громадянського суспільства.

Також державні службовці повинні володіти вміннями: здатність розв'язувати складні завдання та проблеми, що потребує оновлення та інтеграції знань, зокрема володіння методологію здійснення інституціональної взаємодії органів влади і суспільства, аналізу взаємодії органів влади, бізнесу і громадянського суспільства та навичками її застосування до українських суспільно-політичних реалій, аналізу політичних процесів а також здатність практичного використання інструментарію міжкурядових зв'язків, ведення політичного дискурсу та здійснення політичного впливу; вміння і здатності налагодження інституціональної взаємодії органів публічної влади, бізнес-структурами та громадянським суспільством з метою зрозумілого і недвозначного донесення до них власної позиції і висновків, їх пояснень і обґрунтування; здатність до самостійного прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах із застосуванням нових підходів і прогнозування з розумінням необхідності відповідати за результати своєї діяльності.



## Список використаних джерел

1. Основные функции GR в компании: профессиональный словарь лоббистской деятельности / сост. П. А. Толстых. URL: [http://lobbying.ru/dictionary\\_word.php?id=6](http://lobbying.ru/dictionary_word.php?id=6)
2. Mack, Charles S. Business, politics, and the practice of government relations / Charles S. Mack: foreword by F. Christopher Arterton. – Westport, Connecticut: Quorum Books, 1997. – XIX, 267 p.
3. Preston I. L. The Compatibility of Advertising Regulation and the First Amendment // Journal of Advertising. – 1980. – Vol. 9, № 3. – P. 12 – 15.
4. Бержанір А. Л. Становлення взаємодії влади, бізнесу і суспільства в ринкових умовах / А. Л. Бержанір // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 3. – С. 18 – 21.

### **КОЗАКОВ В.М.,**

*доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1330-5244>

### **ЛУК'ЯНЮК О.М.,**

*аспірант кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4762-3195>

УДК 321:354

## СОЦІАЛЬНО-ЦІННІСНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ СВІДОМОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ

У числі пріоритетних проблем сучасного стану державної служби як провідного інституту системи державного управління та подальших перспектив її розвитку в Україні виступає потреба впровадження в середовищі державних службовців державно-управлінських цінностей демократичного суспільства. На нашу думку, стосовно інституту державної служби система демократичних державно-управлінських цінностей посідає місце «ідеологічної надбудови», яка значною мірою визначає засади формування правового, соціального та функціонального базису цієї суспільної інституції.

Тому мета наших наукових тез, як і майбутніх наукових розвідок, полягає в тому, щоб проаналізувати й відобразити послідовний механізм формування та реалізації основних структурних ланок національної самосвідомості адміністративно-управлінської еліти країни (насамперед – державних службовців) та засоби її управлінського впливу на розвиток загальнонаціональної свідомості: від світогляду через мораль – до ідеології і далі через політику – до способу життя людей.

Проблема самосвідомості цікавила людство з прадавніх часів. Уже Сократ сформулював її як філософське кредо, пізнавальний імператив – «Пізнай себе!». Таке пізнання було для нього не лише засобом задоволення людської допитливості, а насамперед основою для вирішення питання щодо моральних імперативів людської діяльності. Наприклад, категорія «обов'язку», опрацьована ще в античні часи, постає наріжним каменем моральної свідомості впродовж усієї історії людства, і сьогодні тлумачення її змісту в контексті накопиченого людством практично-го й духовного досвіду залишається однією з центральних світоглядних проблем [1].

На жаль, часто й сучасний службовець поняття «обов'язок» розуміє надто вузько, зводячи його до службових обов'язків на конкретній посаді за місцем роботи. Звичайно, що поняття «суспільного обов'язку» є значно ширшим від кола службових чи навіть громадянських обов'язків індивіда. Усвідомлення обов'язку насамперед як цілого комплексу моральних зобов'язань людини перед суспільством робить цю категорію ціннісним імперативом особистої життєдіяльності. Протягом історичної еволюції суспільство виробило численні, зокрема – державно-управлінські, механізми сприяння формуванню у громадянина, відповідно і для аналітика, який займається аналізом політики, відчуття обов'язку перед суспільством – державою, нацією, країною. На нашу думку, найбільш ефективними в їх числі виступають виховання і пропаганда. Однак у будь-якому випадку навіть найкращий механізм суспільного впливу спрямовується на самосвідомість індивіда, його власну духовно-ціннісну систему світосприйняття.

Разом з тим відсутність національної самосвідомості (це стосується як пересічного громадянина, так і державного службовця) як самоцінної категорії не тільки не спонукає до пошуку причин суспільного колапсу і шляхів порятунку нації, а, навпаки, викликає сплеск антипатріотичних настроїв. Не мобілізація сил для того, щоб взяти свою історичну долю у власні руки, а пошук «сюзерена», до якого можна було б податися у «васали» за обіцянку щедрих подачок. Подібна психологія – прямий наслідок деформованої, нерозвиненої національної самосвідомості. Такий стан є дуже небезпечним для нації. Жоден зовнішній примус не може зрівнятися за ефективністю свого впливу з внутрішнім поривом мас, зумовленим їхнім розумінням історичної та моральної необхідності їх дій.

Національна самосвідомість детермінується великою кількістю чинників, що визначають її архітектоніку та змістовну особливість і відповідно функціональну спроможність, практичну ефективність.

Потрібно знайти (або підготувати) конкретних виконавців – соціальних суб'єктів, здатних здійснити намічені плани, втілити мету в життя своєю діяльністю. Одною з найбільш дієвих спільнот таких виконавців виступає інститут державної служби України. За умови, що державні службовці самі сприймають національну ідею та володіють засобами її втілення, вони як основні посередники між державою і нацією (хоча ми й не маємо на увазі протиставлення цих соціальних феноменів) спроможні ефективно впливати на процеси формування національної свідомості широких верств.

Треба визнати, що в числі стимулів при вступі на державну службу на перше місце часто висуваються прагматичні елементи соціального статусу службовця. Зокрема, гарантія постійної роботи, стабільної зарплати, прагнення забезпечити стабільні перспективи свого соціального зростання, заробити високу пенсію та бажання зайняти престижне місце в суспільстві. На жаль, лише незначна кількість претендентів на державну службу спираються на духовно-ціннісні стимули до професійної діяльності державних службовців. Серед них основним є гедоністичне прагнення «служити народу України».

Нині кадрове забезпечення державної служби є однією з ключових проблем державотворення. Належна результативність й ефективність його на всіх рівнях безпосередньо пов'язані не лише з якісним формуванням професійно підготовлених кадрів, але й високим рівнем їх ідеологічної підготовки, спрямованої на свідоме служіння спільним інтересам держави і народу України. Поєднання цих складових у державній службі дасть можливість отримати заслужену повагу і довіру до представників органів державної влади з боку населення.

Деформована національна самосвідомість невпинно ослаблює життєздатність суспільного організму. Поглиблюється відчуженість між людьми, апатія, духовна спустошеність і як наслідок – моральна деградація. Духовне життя дедалі витісняється масовою культурою – справжнім духовним наркотиком, який, подразнюючи певні рецептори, приносить чуттєве задоволення, але пригнічує й руйнує здатність мислити і творити.[2]

Тому національна державно-управлінська еліта, однією з провідних ланок якої (як уже зазначалося) є інститут державної служби, має йти своїм шляхом у пошуках духовних механізмів розвитку нашого суспільства. Вона не повинна ні піддаватися ідеологічному нігілізму, викликаному крахом марксистської ідеології, ні слідувати технократичним рецептам «оздоровлення» суспільної самосвідомості західноєвропейського зразка, протистояти спокусі віддати духовну сферу на поталу масовій культурі.

Необхідний інтенсивний пошук і розробка на основі узагальнення накопиченого людством досвіду основних елементів духовного освоєння світу (світогляду, моралі, ідеології) і синтез їх у розвинену систему державної служби. Це абсолютно необхідна передумова національного прогресу країни та самої державної служби.

### Список використаних джерел

1. Саймон Герберт А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер.з англ. вид.- Вид. переробл. допов. числен. заув. авт.: К.: АртЕК, 2001. 392 с.
2. Козаков В.М. Ментальність українського народу у формуванні морально-ціннісних імперативів сучасної України/ В.М.Козаков// Імперативи формування громадянського суспільства і умов модернізації державного управління України: кол. монограф./ Л.В.Гонюкова, Є.І.Таран, О.М.Петроє та ін..- Київ, НАДУ.2019.288 с.

**КОТЛЯР Л.І.,**

*кандидат психологічних наук, доцент, докторант кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4785-0956>

УДК 159.944.3

## ПРОБЛЕМА ВІДКЛАДАННЯ ДІЙ ТА ВЧИНКІВ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Ефективне державне управління відбувається за умов активної діяльності, усвідомленої поведінки та вчасного здійснення дій та вчинків державних службовців. «Успіх в управлінні – це не тільки втілення кращих досягнень теорії управління, інформаційних технологій, менеджменту, не віртуозне регулювання, не строге проходження стратегії, базованої на місії, і не майстерне управління персоналом. Успіх – це реалізація креативності, це – приречена на тривале життя ідея плюс реальні умови до її втілення, активна діяльність без психологічного бар'єру» [3, с. 35–36]. Проблемою вчинку займалися такі вітчизняні науковці, як: Б. Ананьєв, І. Бех, Г. Костюк, В. Роменець, С. Рубінштейн, М. Слюсаревський, В. Татенко, Г. Челпанов та зарубіжні автори А. Адлер, О. Ранк, З. Фройд, Е. Фромм, К. Г. Юнг та інші.

Усвідомлена поведінка та вчасне здійснення дій та вчинків в державному управлінні формуються в щоденному, постійному процесі виконання цих дій та вчинків, які є не тільки важливими для кар'єрного зростання, а й приносять особистісне задоволення. «Маленькими кроками постійно і поступово, тобто еволюційним шляхом здійснюються позитивні зміни у виробничому чи будь-якому іншому процесі. Постійне поліпшення результатів діяльності, яке передбачає самовдосконалення особистості шляхом професійної підготовки, самоосвіти, підвищення кваліфікації, що у підсумку дає людині почуття постійного задоволення. Постійне вдосконалення приводить до постійного зростання досягнень» [1, с. 169], і навпаки, відкладання здійснення дій та вчинків веде не тільки до повсякденного почуття особистого незадоволення, а й до неефективного державного управління.

Актуальність цього дослідження обумовлена тим, що відкладання здійснення дій та вчинків державних службовців призводить до неефективного державного управління, а також до затримки індивідуально-особистісного та кар'єрного зростання державних службовців.

У науковому дослідженні дано визначення феномена прокрастинації, який проявляється в процесі кар'єрного зростання державних службовців та в державному управлінні. Прокрастинація розглядається як розлад вольових процесів, самопокладання, цілеспрямованості, самоорганізованості та є відкладання або уникання прийняття й реалізації управлінських рішень, дій та вчинків.

В умовах надзвичайних інформаційних впливів, інтенсивного темпу життя одним із показників психічного здоров'я державних службовців є здатність до вчасного, щоденного, постійного здійснення дій та вчинків, які призводять до успішного державного управління.

Зазначимо, що в філософських та психологічних концепціях поняття вчинку розглядається різнобічно. Нам імпонує розуміння вчинку у контексті діяльнісної теорії як особливого виду дії, остання ж є ««клітинкою» або «чарункою», у якій можна виявити зародки усіх елементів психології у їхній єдності» [2, с. 173]. Вчинок є дія, для якої «провідне значення має свідоме ставлення людини до інших людей, до норм суспільної моралі» [2, с. 537]. «Предмет людської дії – це завжди предмет, включений у відносини між людьми. Кожною дією, спрямованою на той чи інший предмет або речовий результат, людина неминуче впливає якимось чином на інших людей, на свої взаємини з ними. Лише за умови, коли дія усвідомлюється самим діючим суб'єктом у цій своїй якості, вона стає вчинком. Учинок – це дія, яка сприймається і усвідомлюється діючим суб'єктом як суспільний акт, як прояв суб'єкта, який виражає ставлення людини до інших людей» [2, с. 543]. Структурними елементами вчинку як окремої дії, в процесі кар'єрного зростання державних службовців та в державному управлінні є: конкретна ситуація здійснення чи нездійснення вчинку; спрямованість вчинку на соціально значущу чи асоціальну

мету; характер дії особистості і міра її відповідальності чи безвідповідальності за цю дію. Ми пропонуємо розглядати проблему відкладання здійснення вчинку як дії, яка не сприймається і не усвідомлюється державним службовцем та призводить до неусвідомленої поведінки. І, зрештою, зумовлює неефективність державного управління, а також затримує індивідуально-особистісне та кар'єрне зростання державних службовців.

### Список використаних джерел

1. Паркинсон С. Н. Искусство управления : [пер. с англ.] М. К. Рустомджи. М., 1998. 272 с.
2. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. Изд. 2-е. Учпедгиз. М., 1946. 704 с.
3. Тронь В. Методологія креативного управління. *Державне управління в Україні: реалії та перспективи* : зб. наук. пр. Вид-во НАДУ. Київ. 2005. С. 34–41.
4. Savkov A., Suray I., Kotliar L., Polishchuk L., Bushman I., Vasiuk N. Stem education as the latest philosophy of lifelong learning to develop key competencies of a civil servant. *International Journal of Management (IJM) Scopus Indexed Volume 11*. 2020. 2. Pp. 163–169.

**КОРОЛЬ Т.І.,**

аспірант кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5161-8503>

УДК 351.72.088.6:364.35

## АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ З УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ У СФЕРІ ЗАГАЛЬНООБОВ'ЯЗКОВОГО ДЕРЖАВНОГО ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ

В умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві Україна має розв'язати низку великих проблем.

Так, сучасна модель загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, незважаючи на всі зусилля щодо її реформування, до цього часу відчуває проблеми дефіциту коштів на пенсійні виплати. Недостатній обсяг доходів та постійний дефіцит Пенсійного фонду України не дає можливості забезпечити здійснення пенсійних виплат на рівні Європейських країн. Економічні кризи та наслідки повільного економічного зростання, високий рівень державного боргу, високий рівень безробіття низька залученість до сплати внесків застрахованих осіб, низька платіжна дисципліна платників також мають неабиякий вплив на пенсійне забезпечення [1]. Неефективне адміністрування єдиного внеску Державною податковою службою України призвело до того, що з 01.10.2013 до 01.04.2021 борг зі сплати єдиного внеску зріс на 18,1 млрд грн (або у 8,5 рази).

У розвинутих країнах критерієм адекватності пенсій є коефіцієнт заміщення на рівні 60-70% передпенсійного заробітку. За нинішньої демографічної залежності української солідарної системи у 0,87 (11,1 млн пенсіонерів на 12,8 млн платників внесків) та розмірі страхового внеску, що відраховується на пенсійне страхування 18,8% середній бездефіцитний коефіцієнт заміщення складає близько 30,6%. При європейських стандартах 40% в Україні він становить 32,7% [2]. Виникає постійна потреба компенсувати недостатні кошти на виплату пенсій через Державний бюджет України.

Для запровадження дієвих механізмів публічного управління фінансами у сфері загальнообов'язкового державного пенсійного страхування необхідно: підвищити довіру населення до влади та забезпечення гарантій з боку держави щодо стабільності та недопущення погіршення умов виходу на пенсію; підвищити фінансову грамотність населення; підвищити платіжну дисципліну платників та залученість до сплати внесків; не допускати порушення страхових принципів при призначенні пенсійних виплат, встановлюючи будь-які доплати



та гарантії за рахунок коштів солідарної системи; забезпечити використання досвіду роботи системи недержавного пенсійного забезпечення, який є необхідним насамперед для оцінювання ефективності механізму інвестування пенсійних активів, що є практично однаковим і в обов'язковій, і в добровільній накопичувальних пенсійних системах.

Переваги багаторівневого пенсійного забезпечення полягають у тому, що існуючі ризики розподіляються між трьома її складовими. Зокрема врівноважуються ризики, пов'язані зі змінами в демографічній ситуації (до чого більше чутлива солідарна система), та з коливаннями в економіці і на ринку капіталів (що більше відчувається в накопичувальній системі) [3].

На сьогодні головна мета удосконалення механізмів публічного управління фінансами у сфері загальнообов'язкового державного пенсійного страхування – зміцнення фінансової стійкості солідарної системи, створення умов для підвищення пенсій, забезпечення гідної старості, з дотриманням страхового принципу залежності виплат від вкладу в солідарну систему протягом всього життя, усунення великих розривів між спеціальними та звичайними пенсіями і сприяння економічному зростанню.

Завдяки удосконаленню механізмів публічного управління фінансами у сфері загальнообов'язкового державного пенсійного страхування має бути досягнуто такі цілі:

- підвищити рівень добробуту пенсіонерів, збільшивши розміри пенсій;
- забезпечити диференціацію розміру пенсій виключно за рахунок трудового та фінансового внеску в солідарну систему;
- забезпечити фінансову стабільність пенсійної системи;
- заохотити громадян до заощадження коштів на старість;
- вивести заробітну плату з «тіні», зокрема, шляхом запровадження виключно безготівкових розрахунків;
- запобігти ухилянню від сплати внесків до Пенсійного фонду;
- забезпечити надійність заощаджень учасників пенсійних програм;
- запровадити обов'язкову та розвивати додаткову накопичувальну систему, що дасть можливість акумулювати інвестиційні ресурси, які спрямовуватимуться в національну економіку.

Аналіз державної політики України у сфері пенсійного забезпечення показує, що вона залежить від політичної ситуації, та реалізації обіцянок, наданих під час виборчих кампаній, відсутністю політичної волі впроваджувати кардинальні зміни тощо. Водночас в інших країнах є значний доробок заходів і механізмів публічного управління фінансами у сфері загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, застосування яких та вироблення нових механізмів публічного управління фінансами в солідарній системі дозволять покращити стан пенсійної системи та диверсифікувати джерела отримання пенсій.

Отже, сьогодні актуальним серед механізмів публічного управління фінансами у сфері загальнообов'язкового державного пенсійного страхування залишається кадровий механізм, який включає питання професійної підготовки державних службовців з управління фінансами у сфері загальнообов'язкового державного пенсійного страхування. Підготовка бакалаврів та магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» дозволить через опанування ними вибіркових навчальних дисциплін (зокрема: «Публічна політика у сфері пенсійного забезпечення»; «Механізми публічного управління фінансами у сфері загальнообов'язкового державного пенсійного страхування») отримати практичні навички з формування й реалізації публічної політики у зазначеній сфері.

### Список використаних джерел

1. Кривошлик Т. Загальнообов'язкове державне пенсійне страхування у системі пенсійного забезпечення України. Економічний аналіз. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 2. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/i>.
2. Ткаченко Л. Пенсійна система та пенсійна реформа в Україні. 2018. 40 с. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueiros/ukraine/14044.pdf>
3. Кравченко М. В. Накопичувальна пенсійна система як інструмент соціального захисту громадян. *Державне управління: теорія та практика*. 2010. № 1. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej11/txts/10kmvszg.pdf>

**КУПРІЙЧУК В.М.,**

*професор, професор кафедри регіональної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7229-1749>  
УДК 351.75.14

## **ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В РУСЛІ ПОТРЕБ ГУМАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Сучасна держава характеризується багатоманітністю завдань і функцій, і саме від їх професійного виконання залежить існування всієї політичної системи. Світовий досвід і стан суспільних відносин, навіть у найдемократичніших державах, свідчить, що сучасне суспільство не може нормально функціонувати і розвиватися поза державою і встановленими нею межами.

На сьогодні професіоналізація державної служби в руслі потреб гуманізації публічного управління потребує значних наукових досліджень, зокрема створення моделі професійного державного службовця. Її розробка – пристосування державного службовця до сучасної Української держави, до конкретної гілки влади та рівня управління, відображення в моделі всього комплексу професійних та особистісних якостей, – вкрай складне наукове завдання. Найбільш складним є поєднання трьох складових: розвитку професії, становлення державного службовця як фахівця-професіонала та становлення державних службовців як специфічної соціально-професійної групи.

Професіоналізм державної служби полягає у її здатності визначати з урахуванням умов і реальних можливостей найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених перед публічним управлінням завдань у межах нормативно визначених повноважень. На рівні органу державної влади професіоналізм державної служби повинен структурно формуватися в систему:

- організації та функціонування державної служби на базі сучасного наукового знання та передового досвіду, творчого використання фахових знань, вмінь і навичок усіх службовців;
- оптимально можливого прояву здібностей, особистих якостей державних службовців, на основі їх раціонального використання на посадах, створення найбільш дієздатних колективів;
- найбільш повного використання професійно творчого кадрового потенціалу органів державної влади [1].

Важливим чинником професіоналізації державної служби в руслі потреб гуманізації публічного управління є професійний розвиток її кадрового корпусу. Об'єктивною умовою професійного розвитку кадрового корпусу владних органів стають соціальні потреби в професійно і якісно підготовлених фахівцях державної служби. Державна служба в напрямку гуманізації публічного управління – це механізм здійснення завдань і функцій держави. Вона повинна стати повсякденним діючим зв'язком держави та народу, їх взаємодії, а також бути лідируючою силою суспільства [2].

Теорія професіоналізму є галуззю пізнання, яка включає широкий спектр проблем. Це, насамперед, процеси становлення професіонала, соціальні наслідки розвитку світу професій і, найважливіше, трансформації соціально-професійної структури суспільства, діалектика загальної і професійної культури та ін.

Професіологія – це галузь соціології, що вивчає професіоналізацію як соціальне явище, процес включення людини в професійну діяльність, систему формування і управління професійним досвідом людини. Як і інші галузі знання, вона має свій предмет: закономірності, що відображають розвиток професійних видів діяльності і професійних відносин, формування соціальних інститутів, що виконують функції включення людини в професійну діяльність, нагромадження, збереження, передачі і раціонального використання професійного досвіду. Знання, одержані в професіології, створюють цілісне уявлення про процеси, що відбуваються

у сфері професійної праці. Це саме те, що є теоретичною і методологічною основою теорії і практики кадрової політики [3, с. 67].

У професіоналізмі, як і в діяльності, можуть бути виділені два основні компоненти: *мотиваційний і операційний*. **Мотиваційний** компонент полягає в тому, що професіонал ставить зміст своєї діяльності над особистим інтересом. Мова йде про інтерес на благо інших, захоплення професією, її цінностями, гармонією, технологією та ін. **Операційний**, технологічний компонент – зразкова, надійна, стійка, здійснювана на рівні стандарту професійна діяльність, що забезпечує високу продуктивність праці. До цього ж компонента належать пошук інновацій, творчість, збагачення професії, боротьба за «екологічність» професійного середовища, особистісний розвиток за допомогою засобів професійної діяльності і т. ін.

*У чому ж проявляється професіоналізація державної служби та якими є найважливіші соціальні аспекти розвитку професіоналізму державних службовців в руслі потреб гуманізації публічного управління?* В умінні застосовувати різні гнучкі, еластичні, що відповідають ситуації та конкретним обставинам, методи, засоби, прийоми діяльності. Професіоналізм будь-якого виду діяльності виявляється в тому, що професія стає способом життя людини, її головною життєвою потребою. «Людина, яка грамотно, професійно працює, несе в собі якість педагога, здатного навчати своєму ремеслу іншого працівника» [4, с. 24].

Найважливішими ознаками професії як виду занять державного службовця можуть бути такі:

- наявність відповідних знань, досвіду, професійної освіти, умінь і навичок, що здобуваються в процесі роботи;
- одержання належної платні за працю, що забезпечить підтримку існування працівника та його родини;
- створення належних об'єднань, професійних груп на ґрунті однорідних, близьких інтересів;
- формування визначеного суспільного статусу, способу життя людини, культури поведінки як в установі, так і поза нею, що приводить до ототожнення, ідентифікації людини з її професією [5, с. 44].

Отже, при усвідомленні державними службовцями свого професійного обов'язку – служіння своєму народу – зменшується небезпека бюрократизації й зациклення державної служби на корпоративних інтересах.

### Список використаних джерел

1. Нинюк І. Управлінські особливості формування професійної культури державних службовців / І. Нинюк // Зб. наук. пр. УАДУ / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – К. : Вид-во УАДУ, 2003. – Вип. 1. – С. 251-258.
2. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. – К., 1996. – 64 с.
3. Donnison, D. and V. Chapman. Social Policy and Administration, London: Allen and Unwin, 1965.
4. Коліушко І., Авер'янов В., Тимошук В., Куйбіда Р. та ін. Адміністративна реформа для людини (науково-практичний нарис).- К.: Факт, 2001.-72с.
5. Мотренко Т. Професійна державна служба: що зроблено і що далі? Доповідь про основні результати діяльності у 2004 році. – Січень, 2005. – 19с.

**НОВАЧЕНКО Т.В.,**

доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічної політики,  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського  
національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7306-0712>  
УДК 351:159.9

## **СТРЕСОСТІЙКІСТЬ У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ КЕРІВНИЦТВА ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ЕПОХАЛЬНИХ ТА СУСПІЛЬНИХ ЗМІН**

Сучасний етап епохальних та суспільних трансформацій характеризується небувалою масштабністю і множинністю, у якому окреслюється наявність значущості взаємодії – форми соціальних зв'язків, що реалізуються в обміні діяльністю, інформацією, досвідом, здібностями, уміннями, навичками та у взаємному впливі людей і соціальних спільнот. У таких умовах проявляється емерджентність (від англ. emergent – несподівано з'являється, раптово спливаючий) – набуття реальності нових якостей, які не властиві елементам, що становлять складні, відкриті системи, якими є людина та суспільство. Тож, постає можливість окреслити особливості емерджентності – непередбачуваність поведінки та активність елементів системи – інноваційного, інтеграційного, соціального, екологічного, фінансового тощо. Наведені вище судження притаманні «країнам емерджентного типу», що розвиваються і характеризуються значною площею ефективною територією, високими темпами інноваційного, соціального та економічного зростання, нестабільністю політичної ситуації та зміною параметрів зовнішньоекономічної діяльності. Щодо питання чи може Україна бути зарахованою до групи країн емерджентного типу, існують протилежні думки вітчизняних науковців. Зокрема В.В. Гурочкіна та Ю.О. Махортов вважають, що Україна залишається далеко позаду від світових інноваційних процесів розвитку та соціального забезпечення [1, с. 38]. У той час як Г.Ю. Яценко має протилежну думку, наголошуючи на тому, що Україна може бути зарахованою до групи країн емерджентного типу [2]. Ми солідаризуємося з наведеною думкою, оскільки зміна ставлення українців до інформації її значущості та переваг інтернету, який надає можливість великій кількості людей бути не тільки почутими, а й брати участь у дискусіях, обговореннях, прийняття рішень тощо, що спричинило нове політичне явище – емерджентна демократія своєрідний колективний інтелект, що значно перевершує розумові можливості окремої особи [3, с. 40].

Отже, завдяки епохальним та суспільним змінам, реалізації смислової культурної та соціальної множинності, взаємопроникнення глобального й локального, широкому розповсюдженню інформаційних технологій тощо, виник новий тип культури – постмодерний, що пов'язує з епохальною заміною європоцентричності на глобальну поліцентричність та соціоцентричність на антропоцентричність. Відповідно у постмодерному суспільстві важливим критерієм особистісної індивідуальності постає роль і місце особистості в ньому [4].

Тому саме у віддзеркаленні багатоманітності соціального життя, нелінійності його ціннісних начал і динаміки взаємодії перед керівництвом органами публічної влади відкриваються ще один шлях щодо можливостей накопичення та вдосконалення своєї професійної компетентності.

Неабияку роль у цьому контексті відіграє уміння сучасного керівництва публічної влади як системи органів державної влади, так і органів місцевого самоврядування проявляти стресостійкість. Як відомо, основоположником вчення про стрес (від англ. stress – напруга, тиск) є Г. Сельє, канадський ендокринолог австро-угорського походження, який визначав явище стресу, як неспецифічну відповідь на будь-яку потребу, що виникає в організмі. Зауважимо, що існують різні вчення щодо розуміння стресу, однак найбільш популярною є теорія, запропонована Г. Сельє. Вчений уперше цілісно розглянув організацію життя особистості та суспільства, створив-



ши власний кодекс поведінки людини в соціумі, принципами якого визначив такі: вірно обирати собі друзів; об'єктивно оцінювати реальність; правильно визначати мету та пріоритети; скорочувати час негативних ситуацій; бути готовим до найменших енергетичних витрат [5].

Стресостійкість – інтегративна властивість особистості, що забезпечує здатність до соціальної адаптації, збереження значимих міжособистісних стосунків, успішної самореалізації, досягнення важливих цілей, збереження працездатності, здоров'я тощо. Зауважимо, що розвиток стресостійкості, є однією з базових складових емоційної компетентності керівника. До основних факторів, що викликають стрес в управлінській діяльності належать такі: інформаційне навантаження; інформаційна невизначеність; міжособистісні конфлікти; внутрішньо-особистісні конфлікти (виконання двох і більше функціональних ролей одночасно; розбіжність вимог, що висуваються різними ролями); поліфокусність управлінської діяльності, дефіцит часу, система факторів стресу зовнішнього середовища, що пов'язана з реформуванням державно-політичного устрою, конкуренцією, зміною людської свідомості тощо. Важливою умовою стресостійкості є загальна мотиваційна спрямованість особистості керівника, її домінуюча орієнтація, а саме: індивідуально-кар'єрна налаштованість «на себе», або соціально-професійна налаштованість «на справу», «на результат».

Отже, стресостійкість є однією з професійно важливих якостей керівника, що актуалізується у професійній підготовці керівництва публічної влади в умовах епохальних та суспільних змін.

Рекомендаціями керівництву в органах публічної влади щодо попередження стресу ми визначаємо такі: раціоналізація свого робочого дня; планування діяльності, із окресленням готовності до «несподіванок»; зміна тактики виконання роботи; розвантажування себе, делегуючи повноваження підлеглим; не брати роботу додому, не затягувати робочий день ні для себе, ні для інших; приділяти увагу фізичним вправам; знаходити нові захоплення; ходити на роботу пішки; робити паузи в роботі; активно відпочивати у вихідні дні; навчитися відчувати наближення стресових ситуацій. Готовність до «екстремальних дій» передбачає прогнозування найближчих перспектив розвитку і виникнення нових ситуацій та можливість завчасного формування установки на свою поведінку в них. Така готовність означає здатність особистості керівника до швидкого і дієвого реагування на екстрено виникаючі ситуації та швидко «включитися» в нові обставини. Тому особи з високою готовністю до «екстремальних дій» інтерпретують виникнення нових і непередбачених ситуацій не як стресовий фактор, а як нормальний розвиток подій. Тим самим чинник новизни втрачає свою «стресовість», а виникнення емоційної активації спрямовує керівництво органів публічної влади на пошук конструктивних способів виходу з ситуації, що склалася.

### Список використаних джерел

1. Яценко Г. Ю. Інноваційний розвиток країн емерджентного типу // Економіст, 2012, № 8. URL: <http://ua-ekonomist.com>
2. Гурочкіна В.В., Махортов Ю.О. Стратегічні напрями інклюзивного розвитку України. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку : науково-практичний журнал. 2018. № 17. С. 35–44. URL : [https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2019\\_17\\_035.pdf](https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2019_17_035.pdf)
3. Новаченко Т.В., Афонін Е. А. Авторитет керівника в публічному управлінні : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2019. 168 с.
4. Лиотар Ж. Ф. Состояние постмодерна. М. : Институт экспериментальной социологии ; СПб : Алетейя, 1988. 356 с.
5. Селье Г. Стресс без дистресса. М. : Прогресс, 1979. 124 с.

**ОБУШНА Н.І.,**

доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічної політики,  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського  
національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5612-3104>

**ТЕПЛОВ С.О.,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Інституту підготовки кадрів  
державної служби зайнятості України  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8212-1919>  
УДК 33.65.005.95/.96

## УПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ПРІОРИТЕТ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Для забезпечення проведення комплексних реформ у різних сферах державної політики потрібна дієва система державного управління та професійні, добросесні, етичні державні службовці. Тобто для розбудови країни потрібна професійна державна служба, що є основою державного управління. Водночас в епоху 4.0 індустріальної революції, коли цифровізація та інновації перетворюються в ключовий драйвер зростання світової економіки та добробуту громадян, державна служба має відповідати не лише європейським стандартам і принципам належного врядування, а й новим вимогам ери сучасних цифрових технологій, що «передбачає використання соціальних мереж та цифрових платформ, аналітики великих обсягів даних, хмарних сервісів, можливостей штучного інтелекту, доповненої реальності, спеціальних мобільних додатків, що одночасно із наданням значних переваг у здійсненні HR-діяльності веде до посилення кросфункціональності фахівця, збільшує компетентнісні та професійні вимоги» [1, с. 94]. Все це актуалізує необхідність перегляду використання традиційних HR-підходів до роботи з персоналом у державних органах у контексті їх цифровізації/діджиталізації та впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) загалом.

З огляду на викладене, відзначимо, що термін «digital» буквально перекладається як «цифровий», що відразу зорієнтовує у сферу цифрових технологій, де надзвичайно важливою є роль інформації та її просування.

Як відомо, прогрес не стоїть на місці, тому цифрові технології все більше проникають не лише в різні сфери приватного бізнесу, а й у публічну сферу. Відповідно цифрове врядування – необхідність та виклик сучасності, адже сьогодні *соціальне замовлення суспільства по відношенню до сучасних державних службовців формується через призму цифровізації усіх сфер державної політики та звучить таким чином: працівник повинен ефективно використовувати індивідуальні здібності; бути гнучким при вирішенні професійних завдань; вміти швидко адаптуватись до змін, та безперервно навчатись (Lifelong Learning).*

Безумовно, технологічна ера переводить й HR-технології в цифровий формат і автоматизує більшість його HR-функцій (мова йде про побудову хмарних HR-платформ з мобільними додатками (Human Resource Information System (HRIS))). Таким чином, сучасні реалії вимагають перетворення держави на конкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі практики HR-менеджменту (у т. ч. й цифрові), що використовуються в сучасних організаціях. Фактично це означає впровадження сучасного HR циклу на державній службі – від рекрутингу, навчання, мотивації до оцінювання результатів, відповідальності та припинення служби.

Ключовим напрямом у зазначеному циклі виступає впровадження на державній службі *Єдиної інформаційної системи управління людськими ресурсами (Human Resource Management Information System, HRMIS).*

*HRMIS в державних органах* є одним із інструментів розвитку інформаційного суспільства, впровадження якого сприятиме створенню умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх ІКТ з метою формування нового типу держави, політика якої орієнтована на задоволення потреб громадян.

Упровадження HRMIS у державних органах України здійснюється відповідно до розпоряджень КМУ від 24.06.2016 № 474-р «Деякі питання реформування державного управління України» [2] та від 01.12.2017 № 844-р «Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації» [3]. Партнером у реалізації даного напрямку є Світовий банк у межах проєкту «Зміцнення управління державними ресурсами», що фінансується ЄС за програмою EURoPAF.

*HRMIS* – це сучасна система обліку та управління персоналом. Мета системи HRMIS полягає у забезпеченні ефективного, прозорого та надійного інструменту управління людськими ресурсами та нарахування заробітної плати в міністерствах, центральних органах виконавчої влади (ЦОВВ), обласних та районних державних адміністраціях (ОДА та РДА), інших урядових установах та державних органах через автоматизацію бізнес-процесів у сфері управління персоналом та нарахування заробітної плати. Тобто процес впровадження HRMIS передбачає, зокрема, поступове впровадження державними органами підсистем «Штат і персонал» та «Зарплата і табель», які дозволяють кожному працівнику цих державних органів використовувати підсистему «Особистий кабінет» [4, с. 19].

Подібні системи вже використовують великі приватні компанії як в Україні, так і в розвинутих країнах світу, зокрема в Японії. По своїй суті така система представляє собою аналог системи ProZorro тільки в сфері людських ресурсів на державній службі. У систему вносять усі дані про державних службовців, а саме інформацію про: структуру та штатний розпис, посади державної служби, особові справи державних службовців, нарахування і оплату праці, відпустки, кар'єрні досягнення, професійну компетентність та навчання та ін.

Згідно інформації Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), на кінець 2020 року в Україні 25 державних органів стали користувачами HRMIS. До HRMIS внесено інформацію щодо 16406 працівників [4, с. 19]. Впродовж 2021 року до HRMIS заплановано підключення 25% працівників усіх державних органів [4, с. 54]. При цьому дослідна експлуатація підсистеми «Штат і персонал» відбувається у 25 державних органах, а дослідна експлуатація підсистеми «Зарплата та табель» відбувається у 5 державних органах (3 державні органи на стадії початку дослідної експлуатації) [4, с. 19].

Таким чином, можемо зробити висновок, що *впровадження HRMIS у практику діяльності вітчизняних державних органів надасть змогу, зокрема: узагальнити інформацію про людські ресурси, що сприяє ефективному обміну інформацією між усіма державними органами; підвищити продуктивність робочого процесу за рахунок швидкої обробки даних, поліпшити робоче середовище, зменшити рівень дублювання робіт і автоматизації процедур; поліпшити процес прийняття рішень за результатами аналітичної звітності інформаційної системи; забезпечити електронний обмін інформацією між державними органами; удосконалити робочі процеси і процедури, що дасть змогу більше часу займатися стратегічними завданнями аналізу і планування; підвищити мотивацію та продуктивність; покращити показники результативності та ефективності діяльності державних органів та ін.*

### Список використаних джерел

1. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HRтехнологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
2. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/474-2016-%D1%80> (дата звернення 12.07.2021).
3. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження КМУ від 1 груд. 2017 року № 844-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/844-2017-%D1%80> (дата звернення 12.07.2021).
4. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2020 рік. Київ: НАДС, 2021. 62 с. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/24.02.2021/zvit-nads-2020-compressed.pdf> (дата звернення 12.07.2021).

**ПАШКО І.С.,**

*здобувач, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0128-9152>

УДК 35.08

## **ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: МІСЦЕ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО РОБОТИ**

Ефективність інституту державної служби пов'язана з низкою параметрів, що репрезентують продуктивність та результативність діяльності. Для ефективної роботи замало продуктивно працювати. Повинні також діяти ефективні управлінські процеси в інститутах державної служби. До основних індикаторів вимірювання ефективності відповідно до Міжнародного індексу ефективності державної служби (далі – InCiSE) належать: формування політики; фінансовий та фінансовий менеджмент; регулювання; управління кризами та ризиками; ефективність адміністрування податків; ефективність управління соціальною безпекою; цифрові послуги; управління людськими ресурсами. Безпосередньо управління людськими ресурсами охоплює компетентність та добросовісність кандидатів, яких відбирають на посади державної служби, як і здатність держави залучити та, не менш важливо, втримати людей.

Отже, підвищення ефективності діяльності органів влади, та інституту державної служби у цілому залежить від рівня професійної компетентності державних службовців під час виконання функції управління людськими ресурсами. На сучасному етапі розвитку України важливу роль відіграє реформування системи державного управління, що передбачає володіння державними службовцями належною професійною компетентністю, яку у Законі України «Про державну службу» визначено як здатність особи застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистого розвитку [3]. Державні службовці повинні володіти навичками та знаннями в економічній, соціальній, правовій та інших сферах, набути управлінських і комунікативних вмінь, прагнути систематично підвищувати та удосконалювати свій професійний рівень [1, с. 983], бути здатними планувати шлях особистісного професійного зростання та підвищення рівня професійної компетентності.

Систематично на державну службу приходять нові працівники, які вже при вступі на посаду повинні демонструвати достатню професійну компетентність, володіти спроможністю та готовністю до вирішення нових завдань в умовах децентралізації, цифровізації. Водночас формування професійних компетентностей державних службовців залежить від рівня їх знань, психологічної придатності, особистих здібностей. Важливо визначити, якими саме знаннями, професійними якостями, навичками повинні володіти державні службовці для своєчасного та ефективного виконання ними посадових обов'язків. Знання законодавства, професійні знання, лідерство, прийняття ефективних рішень, комунікація та взаємодія, управління змінами, їх впровадження та сприйняття, управління ефективністю та розвиток людських ресурсів, вміння працювати з інформацією, управління органом державної влади та його персоналом, командна робота та взаємодія, технічні вміння, виконання на високому рівні поставлених завдань [2], вміння налагоджувати роботу з людьми, брати на себе відповідальність, проявляти вимогливість до себе та своїх колег у поєднанні з доброзичливістю – це і є одні із основних професійних компетентностей, якими повинні володіти державні службовці для виконання повноважень, наділених державою, що визначаються їх посадовими обов'язками.

Варто звернути увагу, що система професійного навчання сьогодні переважно складається із інформативних складових. Навчальні програми зазвичай носять оглядовий, теоретичний характер. Запровадження невеликої кількості короткострокових програм та курсів не сприяє формуванню належного рівня знань та компетенцій, необхідних для здобуття державними



службовцями певних знань, вмінь та навичок під час виконання ними службових обов'язків. Отже, короткотермінове навчання при одночасному зростанні інформаційного навантаження та вимозі постійно демонструвати нові вміння і навички створює замкнене коло як пониження якості підготовки державних службовців, так і психологічного вигорання. У цілому це шкодить ефективній роботі інституту державної служби.

Також виникає проблема із фінансуванням підвищення кваліфікації державних службовців. Не зважаючи на те, що постановою Кабінету Міністрів України передбачено фінансування підвищення кваліфікації державних службовців за рахунок коштів державного бюджету [2], кошти для цієї мети не виділяються у необхідному обсязі.

Особливо гостро постала проблема із можливістю підвищення професійної компетентності в умовах карантинних обмежень, спричинених пандемією COVID-19, оскільки система закладів освіти, установ, організацій, які мають право надавати відповідні освітні послуги, виявилися не підготовленими для проведення навчань у онлайн формі.

Отже, для того щоб підвищити рівень професійної компетентності державних службовців, необхідним є створення нового мотиваційного механізму, не лише стимулюючого, а й такого, що ставить службовця перед необхідністю постійного оновлення своїх професійних знань, умінь і навичок [4, с. 106]. Також потребує належної оцінки безсистемне реформування як інституту державної служби, так і підходів до підвищення кваліфікації державними службовцями.

### Список використаних джерел

1. Єрмолаєва Г. А., Ласна Н. Г. Підвищення кваліфікації державних службовців в умовах євроінтеграції України. Молодий вчений. 2018. № 11 (63). С. 983–986.
2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державних службовців (індивідуальна програма професійного розвитку: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.10.2020 р. № 201-20. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/uploads/public/5f9/91e/844/5f991e84442a3219893188.pdf>
3. 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 КМУ від 06.02.2019 р. №106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019>
4. Сухара І. Професійна компетентність кадрів екологічної сфери як об'єкт державної кадрової політики. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2016. № 3. С. 100–107.

**ПІДДУБНИЙ М.І.,**

*аспірант кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: 0000-003-4682-1376

УДК 35.08

## **ПАТРІОТИЗМ ЯК НЕОБХІДНА СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Проблема дотримання принципу патріотизму в публічному управлінні, через вимогу присяги держслужбовця «вірні служити Українському народові...», залишатиметься сьогодні актуальною, бо саме її вирішення є життєво важливим для нації та держави, особливо в час зовнішньої агресії, проведення державних реформ та загострення глобальних проблем.

В перехідному типі суспільства, до якого належить сучасна Україна, посилюється криза колективної ідентичності. Подолання цієї кризи стає специфічним завданням української демократії, складність якого підвищуються ще тим, що її державні інституції ще не сформовані.

Збереження національної ідентичності в умовах відсутності держави в попередніх етапах історичного розвитку свідчить про значний потенціал традиційних цінностей українців. Між тим тривале панування соціалістичної ідеології призвело до ерозії соціально-ціннісних засад національної ідентичності українців.

Патріотизм та ідея служіння народові безсумнівно посідає чільне місце в системі моральних орієнтацій і професійних цінностей службовців демократичної суспільно-орієнтованої держави. Поряд з тим, в сучасній Україні система цінностей державного управління виявляється спотвореною внаслідок дії численних факторів, в тому числі: проявів рудиментарної свідомості радянської гіперінтернаціоналістської свідомості; історичних наслідків територіальної, національної та політичної подрібненості України в недалекому минулому; сучасних ризиків і загроз глобалізації; гуманітарно-ціннісного відставання масової суспільної свідомості тощо.

Державні службовці є представниками держави, яка впорядковує, здійснює управління життям країни, представляє її інтереси на міжнародному терені. Тому тут патріотизм виходить на рівень державного патріотизму, а державні службовці виявляються «двічі патріотами» – за «велінням серця» та за обов'язком, тобто постають як: 1) особи, що люблять свою Вітчизну; 2) професіонали, що представляють інтереси та діють на користь країни, яку унаочнює держава.

Неможливо поставити любов до Батьківщини (які будь-яку любов) в обов'язок, протидіючи у своїй сфері в інтересах народу, працюючи професійно державні службовці тим самим стверджують патріотизм своєю діяльністю, працюють на гармонізацію життя своєї країни [1, с. 20].

На жаль, непоодинокими є випадки зламу присяги держслужбовцями України на користь власних приватних інтересів. Впливає, що свого часу формування патріотичної складової таких службовців не було досягнутим, хоча її відсутність не стала перешкодою для кар'єрного зростання.

Тому в умовах модернізації професійної підготовки державних службовців стає формування патріотизму як невід'ємний елемент ефективності та успішної діяльності всієї державної служби, для успішного розвитку української політичної нації та патріота як активного учасника розбудови майбутнього України [2, с. 46].

На нашу думку, основними напрямками формування патріота – державного службовця має стати: утвердження в свідомості і почуттях особистості патріотичних цінностей, переконань і поваги до культурного та історичного минулого України; виховання поваги до Конституції України, законів України, державної символіки; формування толерантного ставлення до інших народів, культур і традицій; утвердження гуманістичної моральності як базової основи громадянського суспільства; культивування кращих рис української ментальності; формування мовної культури; спонукання державного службовця до активної протидії українофобству, аморальності, сепаратизму, шовінізму, фашизму.

Державний службовець – це особлива професія та нелегка праця, яка потребує бажання служити людям та справжньої відданості своїй справі. І тільки професіоналізм та ініціативність, патріотизм, моральна відповідальність перед суспільством можуть бути запорукою успішного майбутнього нашої держави.

### Список використаних джерел

1. Василевська Т. Е. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навч.-метод. матеріали /Т. Е. Василевська ; уклад. О. М. Руденко. К. : НАДУ, 2013. 76 с
2. Kozakov V. M., Piddubnyi M. I. Archetypical analysis of the national awareness and patriotism of youth in modern Ukraine: on the example of the public organization «Plast»//Public management : collection. № 3 (18) June 2019 (Special edition). Kyiv : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2019. 510 р.

**ПЛАХОТНЮК Н.Г.,**

*доцент кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8442-1149>

УДК 35.082:342.98(477)

## ДО ПИТАННЯ ПРО ПРАВОВЕ ЗАКРІПЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

З прийняттям Закону України «Про державну службу» (далі – Закон) у 2015 році однією з нових характеристик державного службовця стала професійна компетентність як «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» [1]. Вимоги до професійної компетентності є обов'язковими елементами, яким має відповідати як кандидат на заміщення вакантної посади, так і державний службовець, який має намір здійснювати просування по службі. Водночас іншим обов'язковим елементом статусу державного службовця є його посадові обов'язки. Професійна компетентність та посадові обов'язки знаходяться у безпосередньому змістовному взаємозв'язку і компетентність є передумовою виконання посадових обов'язків. А відповідність кандидата чи державного службовця вимогам професійної компетентності свідчить про відповідність займаній посаді та спроможність виконувати обов'язки за цією посадою.

Типові вимоги до професійної компетентності для кандидатів на заміщення посад категорії «А» встановлені Кабінетом Міністрів України [2], а для категорій «Б» та «В» визначаються суб'єктом призначення, виходячи з Методичних рекомендацій Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) [3]. Саме останнім актом законодавства як додаток 3 до Методичних рекомендацій наведено приклади взаємозв'язку спеціальних вимог професійної компетентності та посадових обов'язків. Як свідчать положення цих прикладів кількість таких спеціальних вимог коливається від трьох до п'яти, в тому числі і щодо керівників структурних підрозділів. А отже, основна частка професійної компетентності державного службовця відводиться загальним вимогам, серед яких на законодавчому рівні встановлені такі:

– для категорії «А» – вільне володіння державною мовою, володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи, та досвід роботи на керівних посадах у відповідній сфері не менш як три роки;

– для категорії «Б» – вільне володіння державною мовою та досвід практичної, в тому числі на керівних посадах, діяльності;

– для категорії «В» – вільне володіння державною мовою та наявність вищої освіти ступеня не нижче молодшого бакалавра або бакалавра безвідносно спеціальності.

Розширення загальних (у постанові Кабінету Міністрів України визначено як загальні (кваліфікаційні) – прим. авт.) вимог професійної компетентності для категорії «А» здійснено постановою Кабінету Міністрів України [2]. Зокрема, для категорії «А» – це ступінь вищої освіти не нижче магістра, яка, на розсуд керівника кадрової служби/суб'єкта призначення, може набувати характеру спеціальної кваліфікаційної вимоги, як і досвід роботи. Слід відмітити, що наявність вищої освіти ступеня магістра для кандидатів на заміщення посад категорії «А» передбачена також частиною першою статті 19 Закону як елемент права на державну службу, але відсутня у статті 20 цього Закону, що містить перелік вимог професійної компетентності.

Щодо категорій «Б» та «В», то відповідно до пункту 13 Методичних рекомендацій НАДС [2] загальні вимоги професійної компетентності, передбачені статтею 19 Закону, набувають статусу «Кваліфікаційні вимоги». Хоча, зважаючи на частину третю 20 Закону НАДС як центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, наділений правом розробки рекомендацій, з урахуванням яких суб'єкт призначення має право визначати виключно спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби.

При цьому слід також врахувати, що визначення загальних вимог для категорії «А» – це, в тому числі, право Кабінету Міністрів України (частина четверта статті 20 Закону), але ні НАДС, ні суб'єкт призначення таким правом не наділені.

Термін «кваліфікаційні вимоги» у Законі застосовується лише один раз у контексті відповідності професійної компетентності державного службовця кваліфікаційним вимогам до відповідної посади при переведенні його на посаду служби в органах місцевого самоврядування (частина шоста статті 22). Отже, законодавець не виокремлює кваліфікаційні вимоги до професійної компетентності ні як різновид загальних, ні як різновид спеціальних, ні як окрему групу вимог.

Таким чином, спостерігаються різні підходи до визначення як характеру, так і змісту загальних вимог професійної компетентності на законодавчому, урядовому та відомчому рівнях правового регулювання. Зважаючи на вимоги юридичної визначеності, підзаконні акти мають відповідати законодавчим вимогам або ж Закон має бути доповнений окремою групою кваліфікаційних вимог до професійної компетентності кандидатів на заміщення вакантних посад.

Визначення кваліфікаційних вимог сприяло б також забезпеченню відповідності між вимогами професійної компетентності та посадовими обов'язками державного службовця.

### Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року із наст. змінами та доповненнями URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
2. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF>
3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.01.2021 № 4-21. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#>
4. Сайт Національного агентства України з питань державної служби URL: <https://nads.gov.ua>
5. Професійне навчання. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>



**СТАДНИК М.М.,**

*професор кафедри парламентаризму, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4264-8054>

**БЕЛОУСОВА К.В.,**

*аспірантка кафедри філософії, Університет Григорія Сковороди в Переяславі*  
УДК 32.086

## **ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Підготовка кадрів державного управління має бути спрямована на формування управління з фундаментальними світоглядними цінностями. Компетентнісні характеристики його мають включати управлінські пріоритети, спрямовані на забезпечення потреб у праці, потреб у засобах праці, потреб у суспільних відносинах, потреб у суспільній творчості. Це те, на що мають бути спрямовані соціальні реформи, в т. ч. й економічні, які забезпечать сталий розвиток суспільства, під яким розуміють процес забезпечення потреб сучасності, не ставлячи під загрозу здатність наступних поколінь задовольняти власні потреби. Нині в Україні визначено, що національні пріоритети слугуватимуть основою для інтеграції зусиль, спрямованих на забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості та раціонального природо-користування [5]. У цьому контексті економічні реформи передбачають значні перетворення в системі ведення господарства, організації виробництва і управління економікою, грошово-фінансовою, соціальною і екологічною сферами, які стосуються співвідношення між різними формами власності, між державним регулюванням і ринковим саморегулюванням, між лібералізацією і протекціонізмом, між відкритістю та закритістю суспільства, між рівністю і свободою, між глобалізацією і самодостатністю економіки, між інтеграцією і національними інтересами. Із переходом від централізованої планової економіки до ринкової ці реформи трансформують суспільство, ведуть до змін соціально-економічного середовища. Економічні реформи, як об'єктивна необхідність, проводяться тоді, коли виявляється низька ефективність економічної системи, виникають економічні кризи, економіка недостатньо задовольняє потреби людей, країна відстає в своєму розвитку від інших країн. На певному проміжку часу їх змушені проводити всі країни світу. Так, економічні реформи у другій половині ХХ століття відбувалися за двома моделями. Перша – модель Чиказької неоконсервативної школи на базі монетаристської теорії Фрідмана, яку впроваджували в життя МВФ і СБ в латиноамериканських і в постсоціалістичних країнах за єдиною програмою «шокової терапії», незважаючи на абсолютно різні стартові умови цих країн як за географічним положенням, природними ресурсами, менталітетом народів, так і за науково-технічним і освітнім рівнем населення цих країн. Друга – це модель реформ Китайської Народної Республіки, що базувалася на інноваційній теорії, в основі якої кооперативна форма організації М. Туган-Барановського, на інноваціях та інвестиціях в пріоритетні галузі. Китайські реформи проводили шляхом поступової трансформації суспільства, в якій головна роль відводилась стабілізації та розвитку виробництва – у повній відповідності до наукового визначення економічних реформ.

Реформи за першою моделлю виявились надзвичайно затратними і руйнівними. Зокрема, Україна за роки реформ втратила понад 75% свого економічного потенціалу, що майже в два рази більше, ніж за роки Другої світової війни. Із першої десятки найбільш розвинутих країн світу, в науково-технічному відношенні, Україна нині відкинута далеко за 100-те місце. Китай же за період реформ мав щорічний приріст ВВП на рівні 8–12% з паралельним зростанням добробуту свого населення. За цей час Китай створив більш як 300 мільйонів робочих місць високої кваліфікації, а Україна втратила майже 10 мільйонів робочих місць кваліфікованої праці. Китай створив 15 нових наукоємних промислових галузей, Україна – втратила 8. Головним

здобутком реформ України стало те, що економіка доведена до «незворотної точки» щодо можливості державного регулювання. Для того, щоб зрозуміти, яким шляхом йти Україні, куди і до чого може призвести незмінність курсу реформ, потрібно враховувати проблеми геоekonomіки та геополітики в системі сталого розвитку [1]. Нині у світі викристалізувались цивілізації, які перебувають у постійному стані розвитку та інтеграції: європейська, північноамериканська, південно-східної Азії, ісламська, латиноамериканська та африканська. Найбільш розвинена, впливова і разом найбільш агресивна щодо завоювання ринків, – це європейська, або західна цивілізація, характерною рисою якої є подвійна мораль.

В основі підготовки кадрів державного управління має стати розуміння того, що інститут вільного ринку є єдиним і головним інститутом ринкового фундаменталізму та базовим, але не єдиним інститутом соціально орієнтованих регульованих державою ринкових відносин. У яких законодавчо органами державної влади важливо визначити основні закони та положення ринку, що сформувалися в процесі розвитку суспільства. Спрощене, на рівні XVIII століття, розуміння ринкової економічної системи, яку нині нав'язує МВФ постсоціалістичним країнам, призводить до того, що лідери цих держав погоджуються будувати в своїх країнах модель вільного ринку, практично нехтуючи досягненнями економічної науки та розвитком самого ринку на протязі XIX та XX століть, їх уявлення про можливість створення ринку простим звільненням цін і виробництва з-під контролю держави, створення приватної власності та лібералізації зовнішньоекономічної діяльності побудовані на глибокому нерозумінні функціонування сучасного ринкового капіталізму в розвинутих країнах. Як результат, розвинуті країни відмовились від діяльності виключно заради наживи і почали розвивати економіку як діяльність заради задоволення потреб людини, свого суспільства і своєї держави. У такому процесі щоб глибше зрозуміти роль і місце управлінських пріоритетів з боку органів державної влади на економіку, особливо в перехідний період, період виходу з кризи, оцінки ефективності ринкового саморегулювання, ролі праці, приватної власності та національних інтересів, необхідно виокремити закони ринкової системи. У межах держави її можна сформувані лише шляхом втручання держави в економіку, тобто через державне регулювання і виокремлення пріоритетів публічного управління [2]. Отже, професійна підготовка державних службовців передбачає розуміння того, що управлінським пріоритетом є розвиток і збереження національних інтересів. Забезпечення національних інтересів можливе шляхом збереження державою за будь-яких обставин всіх важелів публічного управління. Вони мають бути направлені на розвиток економіки, науки, культури, освіти.

### Список використаних джерел

1. Svistunov O., Panchenko A., Stadnyk M., Li M. Strategic management of intellectual capital of the enterprise in the framework of informatization of the economy. Academy of Strategic Management Journal. 2020. vol. 19. issue 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Strategic-management-of-intellectual-capital-of-the-enterprise-in-the-framework-of-informatization-of-the-economy-1939-6104-19-1-488.pdf>
2. Цілі сталого розвитку в Україні. United Nations Ukraine : веб-сайт. URL: <http://sdg.org.ua/ua/sdgs-and-governments>
3. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схваленою розпорядженням КМУ від 01.12.2017 № 974-р. URL: [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua) (дата звернення: 05.06.2021).
4. Сайт Національного агентства України з питань державної служби URL: <https://nads.gov.ua>
5. Професійне навчання. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>

**ХВОРОСТИНА Л.Л.,**

*аспірантка кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1337-5453>

УДК 351.01

## **РОЛЬ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ПАРЛАМЕНТУ УКРАЇНИ**

Стаття 6 Конституції України визначає, що державна влада в Україні здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову. Єдиним органом законодавчої влади в Україні є парламент – Верховна Рада України. Визначивши унікальну конституційну роль Верховної Ради України, Основний Закон наділив її специфічними функціями і повноваженнями, непридатними для інших органів державної влади [1].

Окреслена специфіка діяльності парламенту неминує впливає на функціонал та посадові обов'язки службовців, які забезпечуються діяльністю Верховної Ради України – державних службовців, працівників патронатної служби та працівників, які виконують функції з обслуговування. Не випадково апарат Верховної Ради України (далі – Апарат) та його керівник згадуються в окремій нормі Основного Закону (пункт 35 частини першої статті 85) [2].

З прийняттям наприкінці 2015 року Закону України «Про державну службу» [3] та набранням ним чинності з 1 травня 2016 року розпочалася реформа, покликана забезпечити функціонування ефективної, професійної та політично неупередженої державної служби. Закон містить окремі норми, які вказують на те, що проходження державної служби в Апараті має свої особливості (див., наприклад, абзац другий частини одинадцятої статті 44, частини четверту і одинадцяту статті 91).

Проте практичне застосування цього Закону свідчить, що особливостей проходження державної служби, патронатної служби в Апараті органу законодавчої влади значно більше, ніж передбачено у Законі і їх недостатньо, щоб врегулювати весь спектр специфічних завдань, які покладаються на службовців Апарату єдиного органу законодавчої влади, і пов'язаних з такими завданнями унікальних умов проходження служби. Обмеженість механізмів спеціального регулювання в Законі пов'язане, перш за все, із тим, що Закон орієнтований на регулювання державної служби в органах виконавчої влади, оскільки переважно в цих органах існує державна служба. Відтак деталізоване регламентування проходження служби в Апараті порушувало б цілісність предмету регулювання Закону. Таким чином, особливості проходження служби осіб, які забезпечуються діяльністю Верховної Ради України, мають бути врегульовані на рівні окремого законодавчого акта – закону про парламентську службу.

Наразі європейське суспільство потребує сучасного представницького органу, а це означає, що Верховна Рада України має інституційно посилюватися, зокрема створенням незалежної парламентської служби [4].

Необхідність цього є однією з вимог Угоди про асоціацію з ЄС. Тим більше, в Європарламенті неодноразово звертали увагу, що Україна потребує «створення системи відокремленої парламентської державної служби».

На жаль, сьогодні багато професіоналів з величезним інституційним досвідом втрачають власні посади зі зміною політичної влади. Ця практика є негативною.

Здійснюючи аналіз комунікативної компетентності у структурі професійного розвитку державних службовців доцільно враховувати і той факт, що професіоналізація державного службовця сьогодні залежить від ефективності його «комунікативної діяльності як чинника встановлення зв'язків між державою та інституціями суспільства, між органами державної влади й громадськістю» [5]. Це безпосередньо зумовлює об'єктивну потребу «залучення до

сфери публічного адміністрування кваліфікованих працівників, які, окрім інших професійних якостей, будуть спроможними ефективно та швидко долати різні комунікативні бар'єри, налагоджувати ділові стосунки як із представниками вищих органів державної влади, так і з громадянами – основними споживачами державно-управлінських послуг» [5]. Це свідчить про те, що саме комунікативна складова діяльності державних службовців є важливою структурною умовою професійного зростання державних службовців, від чого безпосередньо залежить формування довіри до органів державної влади з боку громадянського суспільства, утвердження демократичних партнерських відносин між суспільством та державою. І навпаки – відсутність належної комунікативної культури в межах органів державної влади та між державними службовцями і громадянами виступатиме стримуючим фактором для демократизації та модернізації системи державного управління в сучасних умовах суспільного розвитку [6].

У межах сучасних дослідницьких підходів під комунікативною компетентністю розуміється сукупність знань, умінь та навичок, які забезпечують реалізацію мовного потенціалу в різних сферах суспільного життя. Щодо цього комунікативна компетентність характеризує відповідний рівень здатності індивіда ефективно взаємодіяти з іншими людьми. З огляду на це її змістовними складовими виступає:

- 1) вміння орієнтуватися в соціальних ситуаціях;
- 2) вміння правильно визначати свої особливості та емоційні стани інших людей;
- 3) вміння обирати і реалізовувати адекватні способи взаємодії з іншими людьми [7, с. 11].

Комунікативна компетентність є фактом досягнення інтерактивного та перцептивного рівня адекватності розуміння позиції комунікативного партнера у процесі соціальної взаємодії.

На думку Т.М. Астафурової, «вона складається зі здібностей: надавати соціально-психологічний прогноз комунікативній ситуації, соціально-психологічно програмувати процес спілкування і здійснювати соціально-психологічне управління комунікативною ситуацією [7, с. 11].

Тому метою ухвалення законопроекту «Про парламентську службу» є визначення особливостей правового регулювання парламентської служби та правового статусу парламентських службовців для дієвої та ефективної роботи Апарату із забезпечення діяльності Верховної Ради України, її органів [2].

### Список використаних джерел

1. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. С. 141. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про парламентську службу». URL : <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/413860>
3. Закон України Про державну службу. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2016. № 4. Ст. 43. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
4. «Європеїзуємо» Раду: як має змінитися робота українського парламенту: Ілона Хмельова, Програма USAID РАДА. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2021/02/25/7120217/>
5. Омельчук А.І. Комунікативна культура державного службовця: понятійно-категорійна сутність. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2011. № 8.
6. Безрук В.М. Розвиток комунікативної компетентності державних службовців : дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.01. Київ, 2019. 204 с.
7. Астафурова Т.Н. Стратегії комунікативного поведіння в професійно-значимих ситуаціях межкультурного об'єднання: автореф. дис. д-ра філол. наук. М., 2017.



**ШПЕКТОРЕНКО І.В.,**

доктор наук з державного управління, професор НТУ «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/https://orcid.org/0000-0002-2364-9641>

**ЛИСЕНКО О.О.,**

аспірантка НТУ «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/https://orcid.org/0000-0002-1563-7878>

УДК 35:3.08-043.83

## **ПРОФЕСІЙНА ОСВІТА ЯК ОДИН ІЗ ЗАСОБІВ ПРОФЕСІЙНОЇ АКТИВІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ОСНОВАХ СИСТЕМОГЕНЕЗИ ДІЯЛЬНОСТІ**

На основі наукових робіт В. Д. Шадрикова [7], Ю. П. Сурміна [6, с. 347], Н. А. Липовської [4], О. О. Акімова [1] дослідимо базові теоретичні основи системогенезу. Системогенез – це явище, процес, який визначає зміст, характеристики та час формування (створення), розвитку (функціонування) й занепаду системи. Системогенез (зародження, формування й розвиток) професійної діяльності публічних службовців – це система внутрішніх та зовнішніх процесів, метою яких є її розгортання та удосконалення, стійка трансформація від нижчих форм (переважно управління професійною діяльністю ззовні) до вищих (самоактивізація та професійна самореалізація). Цей розвиток не можна вважати еволюційним, оскільки професійному життю можуть бути притаманні явища та періоди професійної деформації, «професійного вигоряння». З одного боку, це процеси управління професійною діяльністю та її активізація ззовні, приведення її до стану творчої самореалізації, що має стійкий характер у контексті загального процесу формування системи діяльності, управлінської та професійної за змістом. З другого боку – це стійкий та усвідомлений стан суб'єкта діяльності (публічного службовця).

Ю. П. Сурмін вважає, що «вершиною системогенезу є системи, що саморозвиваються, які відрізняються здатністю вибудовувати стратегію і тактику поведінки, та орієнтовані на власний розвиток як на підвищення потенціалу системних можливостей» [6, с. 98]. Тобто, з нашої позиції, мова повинна йти про потенціал професії публічного службовця, який складається з формалізованих та неформальних потенціалів професійних середовищ органів публічного управління для забезпечення діяльності публічних службовців, зокрема в частині активізаційних заходів (як своєрідний «фон» для професійної діяльності, як об'єктивні чинники професійної активізації); та про індивідуальні професійні потенціали публічних службовців в межах їхньої професійної придатності як суб'єктів професійної діяльності (суб'єктивні чинники професійної активізації) до продуктивної активізації в професії (як своєрідний «відгук» на зовнішні активізатори). Активізатори у професії бувають зовнішніми та внутрішніми (самоактивізаторами). В цьому дослідженні розвиток професійно важливих якостей, від яких залежить «відгук» суб'єкта праці на «лінійку» активізаторів об'єкта управління персоналом (професійного середовища, керівників), за умови часткової сформованості або несформованості професійної мотивації, посідає одним із вузлових компонентів (механізмів) системогенезу діяльності.

Нове поняття «функціональна система» професійної активізації органу публічного управління, що є інституційним засобом активізаційного впливу суб'єкта управління персоналом на об'єкт управління (або суб'єкта праці, публічного службовця). Ця система діє завдяки таким основним напрямкам з метою забезпечення керівниками: здійснення загальних та специфічних функцій управління (насамперед, функцій управління персоналом) та комплексу принципів, методів управління; здійснення основних специфічних функцій (умов) професійного середовища у професійному розвитку персоналу. Це – професійна орієнтація; відбір (добір) персоналу; адаптація; мотивація; оцінювання; навчання; виховання. Принципи кадрової політики повинні носити обов'язковий характер [8].

**Таблиця 1. Дихотомія «зовнішня професійна активізація – самоактивізація» з позиції об’єктивних та суб’єктивних чинників професійної активізації персоналу**

Якість (як мета розвитку), що має прояв під впливом зовнішньої «функціональної системи» професійного середовища з метою професійної активізації (об’єктивні чинники професійної активізації персоналу)	Структура та прояви (показники) внутрішньої активізованості суб’єкта праці, що відображають результати творчих (креативних) рівнів професійної придатності, професіоналізму та професійної мобільності персоналу (активізаційна структура у складі професійної придатності персоналу, суб’єктивні чинники професійної активізації персоналу)
Професійна орієнтація, ідентифікація	Самоідентифікація (самовизначеність, самоідентифікованість)
Професійна актуалізація	Самоактуалізація (самоактуалізованість, самоакцентованість), активна професійна позиція
Цілепокладання (стратегічне, поточне)	Самостійне цілепокладання (здібність самостійно визначати цілі діяльності)
Професійна мотивація	Самомотивація (самомотивованість)
Професійна адаптація	Самоадаптованість (самоадаптивність)
Організація діяльності	Самоорганізація (самоорганізованість)
Прийняття рішень	Професійна компетентність, професіоналізм
Комунікація	Комунікативність у складі професійної компетентності, професійної культури (соціокультурної та культурної мобільності), професіоналізму
Контроль, оцінювання діяльності	Самоконтроль (здібність до самоконтролю, самооцінювання)
Професійна освіта (навчання)	Самоосвіта (самостійна навчованість, здатність до навчання у професії, академічна мобільність)
Професійне виховання	Самовиховання (професійна вихованість)

*Джерело:* створено О. О. Лисенко на підставі [2–3; 5, с. 6–8].

Отже, професійну освіту варто розглядати є важливим, а не єдиним чинником впливу на процес професіоналізації публічних службовців. Важливою є система роботи з персоналом (професійне середовище), об’єктивні чинники професійної активізації персоналу, діяльність керівників (успішне виконання ними своїх функцій; дотримання принципів публічної служби; формування високих показників професійної компетентності), активізаційний вплив на підлеглих.

Критеріями (та показниками) оцінювання внутрішньої активізованості публічного службовця як суб’єкта діяльності визначено: самоідентифікацію (самовизначеність, самоідентифікованість); нормативність поведінки; усвідомленість діяльності (відповідальність); самоорганізованість; самоактуалізованість, самоакцентованість (включеність, активна професійна позиція, ініціативність); самостійне цілепокладання (здібність самостійно визначати цілі діяльності, до цілеутворення в межах посадової компетенції); самомотивація (внутрішня мотивація); самоадаптивність; самооцінювання, самоконтроль; професійну навчованість (здатність до навчання, самоосвіти); самовиховання; комунікативність; професійну компетентність, професіоналізм.

Визначені нами критерії перетинаються з якостями профілів компетентностей, презентованих С. К. Хаджирадевою в її доповіді «Сучасні тренди оцінювання професійних кваліфікацій і компетентностей випускників університетів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»». Деякі з зазначених якостей можна вважати професійно важливими якостями публічних службовців, вартими внесення до критеріїв професійного оцінювання, до програм професійної підготовки або перепідготовки цієї професійної групи. Базовими особистісними ресурсами можуть виступати більш системні індивідуальні якості персоналу: професійна, академічна, соціокультурна, культурна мобільності.

### Список використаних джерел

1. Акімов О. О. (2020). Системогенез як парадигма державно-управлінської діяльності: дис.... докт. держ. упр.: 25.00.01; ПАТ «Міжрегіональна академія управління персоналом». Київ. 490 с.
2. Ананьев Б. Г. (1996). *Психология и проблемы человекознания*: избр. психол. тр. Под ред. А. А. Бодалева. Москва: Изд-во «Ин-т практ. психологии»; Воронеж: НПО «МОДЭК». 382 с.
3. Ананьев Б. Г. и др. (1968). *Индивидуальное развитие человека и константность восприятия* / Б. Г. Ананьев, М. Д. Дворяшина, Н. А. Кудрявцева; Акад. пед. наук СССР. Москва: Просвещение. 332 с.
4. Липовська Н. А. (2015). *Системогенез державної служби: теоретичні підходи*. URL: [http://www.dbuara.dp.ua/konf/konf\\_dridu/dums\\_konf\\_2015/pdf](http://www.dbuara.dp.ua/konf/konf_dridu/dums_konf_2015/pdf).
5. Пряжников Н. С. (2002). *Методы активизации личностного и профессионального самоопределения*: учеб.-метод. пособие. Москва: Изд-во Московского психол.-социальн. ин-та; Воронеж: «МО-ДЕК». 400 с.
6. Сурмин Ю. П. (2003). *Теория систем и системный анализ*: учебн. пособ. К.: МАУП. 368 с.
7. Шадриков В. Д. (1982). *Проблемы системогенеза профессиональной деятельности*. Москва: Наука. 186 с.
8. Шпекторенко І. В. (2020). Принципи відкритості та прозорості у кадрових процесах в органах публічного управління. *Теорія та практика публічної служби*: мат. наук.практ. конф., Дніпро, 25 вер. 2020 р. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 129 с.

## **СТРАТЕГІЧНІ ПРИОРІТЕТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Сьогодні проблема підготовки державних службовців стоїть особливо гостро, адже Україна опинилася перед новими викликами, до яких не була готова. За роки незалежності наша держава досягла певних успіхів у своєму розвитку, відвоювавши власний демократичний шлях, відстоявши за громадянами право приймати політичні рішення, брати участь у публічній політиці, обирати навіть зовнішньополітичний напрям руху країни, змінювати владу, що порушує основоположні принципи демократії, бути повноправним учасником відносин у трикутнику «громадськість – держава – бізнес». Вважаємо це досягненням для країни, що сотні років виборювала незалежність та суверенітет, перебувала під тоталітарним гнітом і досі відчуває на собі його страшні наслідки. Проте, в останні роки ми отримали низку важких і нагальних проблем, які необхідно вирішити негайно, а це надскладне завдання, що вимагає від державних службовців рішучості, відповідальності, компетентності, сміливості та узгодженості. До таких проблем варто віднести відкрити збройну агресію з боку північного сусіда, втрату частини території, ворожі провокації внутрішніх конфліктів, посилення розбрату між громадянами, страшну епідемію COVID-19, що назавжди змінила життя цілого світу, економічні та політичні негаразди та ін. Отже, важка і відповідальна задача лягає на плечі службовцям, що беруть участь у державному управлінні і яких досконаліх компетентностей та якостей задля вирішення вона вимагає.

Підготовка спеціалістів для служби в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування є важливою складовою державної кадрової політики, спрямованої на формування високопрофесійних кадрів та підвищення якості їх роботи. Однак зараз ця система підготовки та підвищення кваліфікації службовців не є досконалою та потребує як внутрішньої, так і зовнішньої модернізації. А це передбачає реформування професійного навчання службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як елементу розвитку інституційної спроможності державного управління, підвищення рівня професіоналізму та культури персоналу органів влади, здатності компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам у державі [5].

Варто відзначити, що попри певну престижність професії та соціальні гарантії і переваги, в органах державної влади та місцевого самоврядування спостерігається висока плинність кадрів, що посилюється проблемою недостатньої кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

В умовах нового демократичного суспільно-політичного ладу та глобалізаційних процесів, серед яких можна виділити формування нових правил і засад економічного та соціального розвитку, впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій та ін., система навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад не в повній мірі забезпечує необхідний професійний розвиток фахівців у сфері державного управління та місцевого самоврядування.

Згідно з Програмою кадрового забезпечення державної служби, нормативними документами Кабінету Міністрів України система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації



ліфікації державних службовців базується на освітньо-професійних програмах підготовки та перепідготовки, а також на професійних програмах підвищення кваліфікації державних службовців як першій складовій системи. Вони мають забезпечувати навчання персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування відповідно до державних стандартів, що базуються на вимогах суто нового покоління професійно-кваліфікаційних характеристик посад службовців [2; 3].

На нашу думку, в сучасній Україні, враховуючи внутрішні і зовнішні виклики, недостатньо ефективною є система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Отже, слід чітко визначити цільову спрямованість, зміст і характерні риси єдиної загальнодержавної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Вона повинна виступати як єдина загальнонаціональна система освітньої діяльності з єдиною мережею навчальних закладів, визначених у встановленому порядку, зі своєю системою управління [6].

Система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців сьогодні, на превеликий жаль, не має єдиного стандарту формування навчальних програм, що здебільшого носять освітній характер і потребує удосконалення законодавчої бази, забезпечення ефективними механізмами вивчення потреб і оцінки якості навчання, покращення ресурсного забезпечення, у тому числі фінансового (адже на даний час фінансування підвищення кваліфікації в Україні набагато менше, ніж в інших європейських країнах), поліпшення кадрового, а також науково-методичного потенціалу [4].

Таким чином, на нашу думку, пріоритетними завданнями щодо модернізації підготовки державних службовців в сучасних умовах є:

1) створення системи підвищення кваліфікації, спроможної забезпечити рівень професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад достатньої для ефективного виконання покладених на них законодавством повноважень;

2) організаційно-правове забезпечення безперервного професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

Реформування системи підвищення кваліфікації мусить здійснюватися на основі нових організаційно-методичних засад, що базуються на принципах:

- обов'язковості;
- плановості навчання;
- випереджувальному характері навчання;
- безперервності (упродовж проходження служби чи здійснення відповідних повноважень), наступності, цілісності, інноваційному характері;
- а також, індивідуалізації та диференціації підходів до навчання [1].

Як висновок зазначимо, що розвиток загальнонаціональної системи професійного навчання державних службовців повинен відбуватися шляхом впровадження системності в професійно-освітній процес на базі реалізації єдиної державної кадрової політики у сфері державної служби через визначення моделі державного службовця, структури та змісту його професійної діяльності, професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців, цілей, пріоритетів і принципів професійного навчання, введення єдиних державних стандартів професійної підготовки і критеріїв оцінки їх досягнення з урахуванням різноманітності термінів, форм і методів навчання. Саме це має надати системі професійного навчання сутнісні визначеність, цілісність, забезпечить неперервність і послідовність навчального процесу.

### Список використаних джерел

1. Протасова Н., Брайченко О. Самоосвіта як чинник розвитку професіоналізму державних службовців: Зб. наук. та наук. -метод. пр. НАДУ, Київ, 2005, С. 52–64
2. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 р. № 342-р. Урядовий кур'єр. 2018. № 97. С. 3
3. 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 № 106. Урядовий кур'єр від 21.02.2019 р. № 35.
4. Серьогін С. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством. Монографія. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, Дніпро, 2003. – 456 с.
5. Толкованов В. Підготовка професійних кадрів для роботи в органах державної влади та органах місцевого самоврядування : сучасний стан та підходи до модернізації: *Вісн. державної служби України*. Київ, 2011. С. 6–11.
6. Улунова Г. Є. Особливості розвитку культури професійного спілкування державних службовців при підвищенні кваліфікації як етапу безперервної освіти: *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12 : Психологічні науки*. URL: (дата звернення: 07.07.2021).

## РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

**ХАДЖИРАДЄВА С.К.,**

доктор наук з державного управління, професор, заступник директора – керівник Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби Української школи урядування  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2256-2579>  
УДК 351.086

### СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ В ГАЛУЗІ ЗНАНЬ 28 «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

Нами було здійснено дослідження стану проблем інституціоналізації публічного управління та публічної служби в Україні та аналіз можливості імплементації міжнародного досвіду в практику інституціоналізації публічного управління та публічної служби в Україні. У результаті проведених досліджень зроблено такі висновки.

1. Визначено сутність феномену «кадровий потенціал державної служби» та узагальнено сучасні підходи до розвитку кадрового потенціалу державної служби, зокрема європейську, американську та східну моделі. Кадровий потенціал державної служби розглядається нами як відкрита й мінлива система, представлена сукупністю здатностей і можливостей працівників державної служби (державно-управлінських кадрів) щодо реалізації професійних завдань і функцій держави. Аналіз міжнародного досвіду щодо розвитку кадрового потенціалу державної служби засвідчив можливість імплементації у практику діяльності вітчизняної державної служби таких положень:

Європейська модель: формування ієрархічної системи добору кадрів; забезпечення високого морально-етичного рівня персоналу державної служби з високим соціальним статусом та постійною потребою щодо підвищення кваліфікації; пріоритетність у розвитку етичного виміру; відхід від декларативності навчання та перехід до розгалуженої системи організації освітнього процесу державно-управлінських кадрів; гнучкість системи професійного навчання; впровадження засад концепції розвитку лідерства за допомогою тренінгової системи, системи менторства та системи самонавчання; спрямованість на розвиток інтелектуального та емоційно-психологічного потенціалу.

Американська модель: впровадження програмно-цільової організації професійного навчання; забезпечення постійної включеності персоналу в процес професійного зростання; швидка підготовка спеціалістів найнижчого рівня з вузькоспеціалізованими навичками та вивірена система елітної підготовки висококваліфікованих спеціалістів вищого ступеня підготовки; стимулювання розвитку професійного потенціалу як шляхом економічного, так і психологічного мотивування та ін.

Східна модель: досвід у збереженні кадрів; організація системи мотивації праці (у т. ч. й щодо кар'єрного зростання), що підвищило б ефективність використання бюджетних коштів на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу; розвиток інституту наставництва (менторства).

2. За результатами експертного оцінювання констатовано незадовільний рівень кадрового потенціалу державної служби України. Серед основних проблем системи кадрового забезпечення державної служби України відзначено такі: відсутність точного моніторингу кількісного складу кадрового забезпечення державної служби; високий безперервний рівень плинності кадрів; якісний рівень кадрового забезпечення істотно поступається вимогам, які висуваються на міжнародному ринку праці; недосконалість організації добору кадрів на державну службу

(потребує приділення більшої уваги прихованим можливостям та ресурсам державних службовців; низький фаховий та організаційний рівень проведення конкурсів на посади державної служби; відсутність відповідальності та низький рівень HR-експертизи в Комісії з питань вищого корпусу та ін.); відсутність цілісної системи розвитку професійної компетентності державно-управлінських кадрів; наявний розрив між плануванням діяльності у сфері кадрової політики та бюджетним процесом; відсутність єдиних стандартів професійної діяльності у сфері державної служби на засадах стратегічного планування з орієнтацією на певний результат; недосконалість чинної системи оплати праці; нерозвинуте регулювання процесу оцінювання результатів діяльності працівників державної служби; недосконалість механізмів громадського та державного контролю за діяльністю персоналу державної служби; надмірна політизація кадрової політики в органах державної влади; слабка комунікація з боку державних органів щодо пошуку та залучення талантів, відсутність активного «рекрутингу» та слабке позиціонування держави як конкурентного роботодавця; відсутність сталої практики забезпечення організаційно-методичної підтримки щодо становлення вищого корпусу державної служби; недостатньо ефективні заходи, які здійснюються органами виконавчої влади, щодо запобігання корупції в державному секторі та ін.

Доведено, що система кадрового забезпечення державної служби України об'єктивно потребує радикальної модернізації, насамперед з метою подолання наслідків руйнування колишньої адміністративно-командної системи і старої ідеології «домінування держави над людиною» та забезпечення органів державної влади компетентними, високопрофесійними, ініціативними кадрами, які здатні успішно вирішувати назрілі загальнодержавні й регіональні проблеми. За таких умов орієнтація на розробку та впровадження більш ефективних механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби зі всією сукупністю соціально-економічних процесів інформування більш демократичного типу взаємовідносин виконавчої влади з людиною потребує наукової обґрунтованості та інноваційних системних рішень.

3. Основні рекомендації щодо стратегування у сфері розвитку кадрового потенціалу державної служби України: 1) сприяння розвитку професійної мобільності державних службовців; 2) динамізм сучасних суспільних перетворень викликає до життя потребу у фахівцях, які мають такі якості, як соціальна відповідальність, самостійність та оперативність у прийнятті рішень, готовність швидко адаптуватися до нових умов праці та інші; 3) як визначено в Концепції професійної освіти України та Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті нагальною є потреба забезпечення підготовки кваліфікованих кадрів, здатних до творчої праці, професійного саморозвитку, опанування та впровадження наукоємних й інформаційних технологій, конкурентоспроможних та мобільних на ринку праці; 4) поширення методу кадрового профайлінгу в систему управління персоналом в органах публічної влади.

Отже, у майбутньому базовим структурним елементом в організації буде робоча група, створення якої буде враховувати умови конкретної задачі, яку вона буде виконувати. Група повинна ґрунтувати свої діяльність на самомотивації і самоорганізації, директивне управління з боку керівника буде створювати перешкоди в її діяльності. Вона не зможе ефективно працювати без високого рівня управлінської свободи. Вочевидь, такі принципи зробити потребують нових механізмів добору учасників групи (за рахунок профайлінгу, а також соціометричного дослідження).

### Список використаних джерел

1. Khadzhyradieva, S., Hrechko, T., Smalskys, V. (2019). Institutionalisation of Behavioural Insights in Public Policy. *Public Policy and Administration*. 2019, T. 18, Nr. 3/2019, Vol. 18, No 3, p. 95-113.
2. Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджирадева С. К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в умовах реформ: проблеми теорії та практики : *монографія*. Київ : Вид-во «Каравела». 2019. 292 с.
3. Професійний розвиток державних службовців в умовах глобалізації та сучасних змін [Текст] : *монографія* / Авт. кол.: В. М. Ємельянов, В. А. Негода, С. К. Хаджирадева та ін. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2018. 167 с.



**АФОНІН Е.А.,**

доктор соціологічних наук, професор, професор кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7493-6907>;

**КОРЧАК І.М.,**

здобувач кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3737-5431>

УДК 316.343:35-051]:005.336.2

## ДО ПИТАННЯ ПРО МЕТОДОЛОГІЮ ОЦІНЮВАННЯ КОМПЕТЕНТІСНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Для забезпечення інституційних реформ і сталого розвитку країни в умовах постмодерної сучасності потрібна професійна публічна служба, яка є основою публічного управління та його кадрового забезпечення. Водночас серед актуальних проблем роботи з кадрами в центральних і місцевих органах державної влади та органах місцевого самоврядування все ще залишаються застарілими методологічні підходи та методи оцінювання державних службовців, які потребують адекватного осмислення й приведення у відповідність до вимог часу. Особливої актуальності ця проблема набуває в контексті реформування інституту публічної служби України, її наближення до стандартів Європи. Тож спробуємо охарактеризувати та систематизувати найсуттєвіші фактори, що визначають нинішній стан справ у цій проблематиці.

*Незавершеність трансформації методологічних засад оцінювання державних службовців, їх сутнісна невідповідність новим умовам, що складаються внаслідок трансформаційних змін в українському суспільстві та в свідомості українців.* Запроваджувана з прийняттям нового Закону України «Про державну службу» [5] практика оцінювання державних службовців базується на теоретичному різнобарв'ї цілком суперечливої соціальної природи і досі не має відповідних часові та новим українським реаліям методологічних орієнтирів. Концептуальний синтез, який нині здійснюється в галузі оцінювання кадрів, переважно механічно покладається на велику кількість емпіричних досліджень, має абстрактний характер і врешті-решт все ще залишається відірваним від сутнісних змін, що їх зазнає особистість і соціальні умови її діяльності в Україні. Принципово не змінюють ситуацію й механічно запозичені на Заході такі взаємопов'язані між собою теоретичні концепти, як: Піраміда потреб А. Маслоу, потреби в досягненнях Д. Мак Клеелланда та двофакторна модель Ф. Херцберга, процесуальні (когнітивні) теорії мотивації/теорії очікування (В. Врума, Дж. Кемпбелла, Л. Портера і Е. Лоулера) та теорія справедливості/балансу (С. Адамса). Крім того, створюється враження, що поширювана у вітчизняній теорії управління модель оцінки кадрів, яка з незначними новаціями кочує від одного підручника до іншого, є лише компіляцією перекладу американського видання М. Мескона [7] та деяких інших західних теоретиків. Певною мірою такий стан речей можна пояснити труднощами перехідної доби, нинішньою розмитістю соціальних норм і в цілому несформованістю індивідуально-типологічних характеристик державних службовців, які сьогодні лише постають внаслідок системних трансформацій українського суспільства.

*Наростання конфлікту між новим, більш складним змістом мотивації, що народжується, і застарілими, спрощеними, формами наявної практики оцінювання державних службовців.* Із соціальної точки зору країни радянського і соціалістичного просторів (так само як, на нашу думку, й країни євроатлантичного ареалу до часів Великої депресії 1929–1933 рр.) розвивалися за так званими статичними соціальними нормами й колективістськими психотипологічними властивостями, що їм був притаманний (за Е. Дюркгеймом [13, с. 476]) «механічний тип солідарності» – об'єднання індивідів у суспільстві. Останній визначався подібністю інди-

відів, які утворювали суспільство, однаковістю виконуваних ними суспільних функцій і вмотивованістю індивідів на реалізацію загальносуспільних інтересів, цілей і цінностей. Цей тип людини з відповідною їй мотивацією підтримувала в СРСР утворена 1931 р. постановою ЦК ВКП(б) загальноосвітня, політехнічна школа, головною метою якої було «виховання всебічно розвиненої особистості» – людини-універсала, наділеної мотивацією самопожертви заради суспільних інтересів. Домінувавший у модерну епоху «емоційно-чутливий» психосоціальний тип людини характеризували, за даними популяційних досліджень у Західній Європі\* та моніторингових досліджень Української школи архетипіки\*\*, такі властивості, як світоглядна спрямованість на зовнішній, матеріальний світ (*екстраверсія*); психологічна налаштованість на зовнішні форми соціального контролю (*екстернальність*), готовність до самопожертви (*екзекутивність*); «аналогове» мислення, чутливість і співчутливість (*емоційність*); життя за міфологемами (*інтуїтивність*); покладання на звичаї та традиції (*іраціональність*).

Нинішні системні за своєю природою трансформаційні зміни в Україні (й інших країнах пострадянського простору) стосуються, насамперед психосоціальної природи людини, її самосвідомості (ідентичності) та мотивації, яка стає більш розгалуженою і такою, що спирається на індивідуальні цінності. Дедалі країни просуваються новим соціальним простором, тим більше людей перетворюється з колишніх колективістів і професійних універсалів на таких собі самодостатніх суб'єктів-індивідів, які стають фахівцями-виконавцями спеціальних професійних ролей-функцій, утворюючи більш складну й розгалужену систему розподілу праці. У нових рамкових освітніх умовах (освіти впродовж життя) розвиваються таланти людини-особистості. Врешті-решт формується усвідомлення взаємної залежності індивідів з притаманною їм вузько функціональною професійною основою, внаслідок чого постає новий тип міжособистісного зв'язку – «органічна» (за Е. Дюркгеймом [13, с. 476.] солідарність. Остання власне й постає на таких нових – соціетальних\*\*\* властивостях людини, як орієнтованість на внутрішній, ідеальний/нематеріальний світ (*інтроверсія*); психологічна налаштованість на внутрішні форми соціального контролю – самоконтроль (*інтернальність*); готовність до конкуренції (*інтенціональність*); сподівання на власні сили – утилітаризм (*прагматизм*); зваженість поведінки і життя в цілому за культурно виробленими стандартами й практично перевіреними рішеннями (*раціональність*); схильність до самозахисту, деталізоване сприйняття соціальних ситуацій (*сенсорність*). І хоча сьогодні в Україні, яка з 2006 р. і дотепер перебуває в зворотному (інверсійному) і водночас у патопсихологічному стані розірваних внутрішніх взаємозв'язків [4, с. 100–101], залишається досить великою (від 44% до 70%) [2, с. 270–271] частка осіб, які не сформували своїх соціетальних ознак нової якості і, як підсумок, нової ідентичності, внаслідок чого їх поведінці притаманна амбівалентність («ніяковість», невизначеність, ситуативність). Натомість серед осіб, які визначилися, вже досить впевнено лідирує і дедалі прогресує новий психосоціальний тип «раціональної» особистості з радикально відмінними від свого «емоційно-чутливого» попередника соціетальними властивостями та мотивацією.

*Невідповідність «спадкових» інституційних критеріїв оцінювання державних службовців новим – динамічно змінним психосоціальним умовам України.* Саме тому одним із ключових елементів концепції адміністративної реформи, покладеної в основу реформування системи державного управління в Україні [6; 14], став перехід на функціональні основи організації нової – публічної служби, а в більш широкому сенсі – на застосування в її організації роз-

\* Йдеться, насамперед, про започатковані британськими соціальними психологами Х. Грей і Дж. Уілрайтом (1946) та І. Майерс і К. Бріггз (1962) дослідження популяційного розподілу «екстравертів» й «інтровертів» у світі, окремих етнічних чи професійних групах [18, с. 688–690].

\*\* Згадана ідея британців отримала подальший розвиток і уточнення в моніторингових дослідженнях загальносистемних змін Української школи архетипіки, здійснюваних протягом 2002–2020 рр. [2, с. 239–273].

\*\*\* Термін «соціетальне» (від лат. *societas* – спільність) ввів у науковий обіг професор Єльського університету (США) Вільям Самнер для опису організаційних аспектів соціального життя [18]. У сучасній соціології це поняття використовується для характеристики відносин і процесів на рівні суспільства в цілому [17].

робленого на межі XIX–XX ст. в соціології структурно-функціонального підходу (Г. Спенсер, Е. Дюркгейм та інші), відповідно до якого суспільна система розглядається у складі чотирьох (економічної, політичної, соціальної та культурної) підсистем [15]. Це означає, що принцип структурного функціоналізму має бути послідовно втілений у всі механізми здійснення народжуваної публічної служби, зокрема в механізми оцінювання державних службовців. Особливого значення цей підхід набуває з трансформаційними процесами в суспільстві, в контексті яких соціокультурний чинник та його психологічна основа набувають системоутворюючого характеру [8, с. 7]. Аналіз психосоціальних змін, що відбуваються з людьми в контексті суспільно-трансформаційних процесів, свідчить, що в свідомості сучасників відбуваються радикальні зміни, зокрема така їх властивість, як екстернальність – налаштованість психіки на очікування зовнішнього контролю, яка змінюється на свою полярну протилежність – інтернальність, тобто психічну налаштованість на самоконтроль [2, с. 270]. Відповідно до цих внутрішньопсихологічних змін сьогодні мали б активніше змінюватись залишки «зовнішньо матеріальних процедур» оцінювання державних службовців. Певні зрушення в цьому напрямі відбулися після прийняття у 2015 р. Закону України «Про державну службу». Зокрема, Національним агентством України з питань державної служби було скасовано чинний з 2003 р. Загальний порядок проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань [9]. Водночас, як свідчить доповнений відгуками держслужбовців аналіз, нині здійснювана практика щорічного оцінювання та рекомендовані критерії оцінки працівників сфери публічного управління в цілому ще не відповідають духу функціональності й тому сприймаються практиками як штучні, багато в чому формально запозичені з європейських практик, але реально ще обтяжені духом радянської системи управління, яка будувалася на принципах галузевості й ієрархічності її організаційних структур. Ще критичніше на тлі нових суспільних реалій сприймається сьогодні збережена від радянських часів і обтяжена суб'єктивністю практика оцінювання публічних службовців, що в ній ключовим суб'єктом оцінки продовжує виступати керівник структурного підрозділу та залучені до процесу оцінювання зовнішні суб'єкти.

*Відсутність ефективних і постійно оновлюваних тестових методик оцінювання публічних службовців.* До того ж все ще залишається незавершеним завданням опису мовою функцій посад публічних службовців і покладених на них обов'язків, а також побудованих на функціональній структурі діяльності тестових методик оцінки кадрів у системі публічної служби. Здійснювана, таким чином, технологія оцінювання публічних службовців є дещо ускладненим від попереднього, але все ще багато в чому орієнтованим на зовнішній чинник варіант оцінювання, коли аналізуються стаж роботи, професійний досвід, освітньо-кваліфікаційний рівень, характер і зміст підвищення кваліфікації, а головне – здійснюється зовнішня оцінка професійних компетентностей і психологічних властивостей публічних службовців [12].

*Непідготовленість (світоглядна та методична) керівних кадрів до впровадження сучасних (тестових) оціночних процедур.* Як відомо, щорічну оцінку діяльності публічного службовця організують на практиці керівники структурних підрозділів, які, як свідчать спеціальні дослідження [1; 3; 10], переважно не є підготовленими для здійснення такої роботи. Вони зазвичай бачать свою роль як професіоналів, а не управлінців, і тому цю рольову функцію виконують здебільшого інтуїтивно. Оцінка ж кадрів являє собою один із спеціальних напрямів роботи із залучення людських ресурсів та їх мотивування на досягнення цілей організації.

Сьогодні ж роль керівника в системі управління організацією полягає у створенні та підтримці «в актуальному стані» спеціальної (психологічної) – індивідуально-мотиваційної налаштованості кадрів на професійну діяльність. Це сьогодні стає чи не найголовнішим важелем ефективності здійснення публічно-управлінських рішень. А від того, наскільки інформація про спроможність кадрового складу вирішувати певні завдання буде якісною і своєчасною, в кінцевому підсумку залежить ефективність діяльності будь-якої організації [11, с. 209].

## Список використаних джерел

1. Афонин Э. А. Формирование общедидактических умений у руководителей контрразведывательных подразделений органов КГБ СССР: дисс. ... канд. пед. наук (специальность 20.03.08 – подготовка кадров органов и войск госбезопасности). Москва : ВШ КГБ СССР, 1990. 252 с.
2. Афонін Е., Мартинов А. Українське диво: від депресії до соціального оптимізму. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2019. 264 с. (Серія «Відкрита дослідницька концепція». Вип. 18). 296 с.
3. Афонін Е. А., Балакірева О. М. Функціональна і компетентнісна готовність державних службовців України до здійснення публічного адміністрування в умовах демократії. Український соціум. 2015. № 1 (52). С. 7–22.
4. Афонін Е. А., Суший О. В. Закономірності та особливості української трансформації. Стратегічна панорама. 2015. № 1. С. 94–108.
5. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Відомості Верховної Ради. 2016. № 4. Ст. 43.
6. Закон України «Про стандартизацію» від 05.06.2014 р. № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text> (дата звернення: 7.07.2021 р.).
7. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва: Дело, 1992. 701 с.
8. Московичи С. Машина творящая богов / пер. с фр. Москва: Центр психологии и психотерапии, 1998. С. 7.
9. Наказ Головного управління державної служби України «Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань» від 31.10.2003 р. № 122. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1063-03#Text> (дата звернення: 7.07.2021 р.).
10. Оцінювання функціональної й компетентнісної спроможності державних службовців: досвід та перспективи: моногр. / О. М. Балакірева, Н. О. Алюшина, Е. А. Афонін, Д. А. Дмитрук та ін. ; за ред. д.е.н., чл.-кор. НААН України Т. О. Осташко та к.соціол.н. О. М. Балакіревої ; НАН України ; Ін-т екон. та прогноз. К., 2020. 226 с.
11. Половинко В. С. Оценка в управлении персоналом. Известия Академии труда и занятости. 1998. № 3-4.
12. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 7.07.2021 р.).
13. Российская социологическая энциклопедия / под. ред. Г. В. Осипова; Рос. акад. наук, Ин-т соц.-полит. исслед. Москва : НОРМА-ИНФРА-М, 1999. – 672 с.
14. Указ Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» від 22.07.1998 р. № 810/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text> (дата звернення: 7.07.2021 р.).
15. Что представляет собой структурно-функциональный анализ общества в современной социологии? Testent.ru. URL: [http://testent.ru/load/studentu/sociologija/chto\\_predstavljaet\\_soboj\\_strukturno\\_funkcionalnyj\\_analiz\\_obshhestva\\_v\\_sovremennoj\\_sociologii/50-1-0-2127](http://testent.ru/load/studentu/sociologija/chto_predstavljaet_soboj_strukturno_funkcionalnyj_analiz_obshhestva_v_sovremennoj_sociologii/50-1-0-2127) (дата звернення: 7.07.2021 р.).
16. Юнг К. Г. Психологические типы / под общ. ред. В. Зеленского; пер. С. Лорие. Москва: «Университетская книга» АСТ, 1996. С. 688–690 с.
17. Parsons T. The system of modern societies. *Englewood Cliffs: Prentice-Hall (Foundations of Modern Sociology Series)*, 1971. 152 p.
18. Sumner W. G. Folkways: A Study of the Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Mores, and Morals. Boston; New York: Ginn and Company, 1906. 692 p.



**БОЙКО О.П.,**

докторант кафедри регіональної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету і

мені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3718-1039>

УДК 35.08

## ПУБЛІЧНА СЛУЖБА: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Публічна служба визначається Кодексом адміністративного судочинства як «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 [1, ст. 4]. Іншого визначення поняття «публічна служба» у законодавстві України немає. Проте основні засади публічної служби закріплені в Конституції України, численних Законах України, наприклад «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус народних депутатів України», «Про статус депутатів місцевих рад», «Про місцеві державні адміністрації», законах, що регулюють діяльність колегіальних органів, суддів, прокурорів, військової служби та альтернативної (невійськової) служби тощо. Отже, наразі в Україні не уніфіковано законодавство щодо публічної служби. Особливої уваги потребують питання правового забезпечення публічної служби щодо посад, на які не поширюється дія законів України «Про державну службу» [2], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [3]. Проте розвиток публічної служби пов'язаний із прийняттям законів та інших нормативних актів, які б встановлювали організаційні, соціальні, економічні, правові умови реалізації прав та обов'язків у сфері публічної служби. Отже, можна погодитись із висновками М. І. Цуркана, що «чинне законодавство про публічну службу є некодифікованим, несистематизованим, його переважну більшість складають підзаконні нормативні акти» [4, с. 19].

Реформування публічної служби в Україні у свій час було закладено у декількох стратегічних документах, наприклад Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки (вже нечинний), Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року (також вже нечинний), Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року (схвалено розпорядженням КМУ від 24 червня 2016 р. № 474). Знаковим стало прийняття Верховною Радою України 10 грудня 2015 року «урядового» Закону України «Про державну службу». Як зазначено у пояснювальній записці до законопроекту, «необхідність прийняття проекту Закону обумовлена також принциповими новаціями, якими є: розмежування політичних та адміністративних посад, врегулювання статусу державного службовця, конкурсних процедур добору на державну службу, в тому числі на посади вищого корпусу державної служби, гарантування рівного доступу до державної служби, поєднання системи винагород з оцінкою роботи, надання пріоритету кар'єрній службі, посилення персональної відповідальності за виконання обов'язків, створення умов прозорої діяльності державних органів та гідної оплати праці державних службовців на основі обґрунтованої моделі з мінімальним впливом суб'єктивізму та проходження служби виключно на основі особистих якостей та досягнень (заслуг)» [2]. Проте з часу прийняття Закону України «Про державну службу» було в цілому 54 законодавчі ініціативи внесення змін до нього чи інших законів для уніфікації законодавства в питаннях державної служби.

Найбільше ініціатив було щодо питань вступу, кадрового резерву та проходження служби (24%), щодо сфери поширення Закону (18,5%), внесення змін до деяких законів України у зв'язку із прийняттям Закону України «Про державну службу» (14,8%):

У цілому за визначений період було прийнято в цілому 26 законів, якими внесено зміни до Закону України «Про державну службу». Отже, нестабільність законодавчого забезпечення державної служби є очевидною.



### Законодавчі ініціативи з питань державної служби

Іншою проблемою є неузгодженість Закону України «Про державну службу» та Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 2493-III [3]. Ще 30.03.2015 року було зареєстровано законопроект «Про службу в органах місцевого самоврядування» (нова редакція), (реєстр № 2489). Проектом Закону передбачалось створення правових передумов для: підвищення престижності служби в органах місцевого самоврядування; врегулювання статусу службовця органу місцевого самоврядування; рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування виключно на основі заслуг; прозорого прийняття на службу до органів місцевого самоврядування; стимулювання кар'єрного зростання; деполітизації; нової моделі оплати праці, що мінімізує суб'єктивізм керівника; впровадження ефективного механізму запобігання корупції; підвищення рівня соціального та матеріального захисту службовців. І хоча 09.02.2017 року законопроект було прийнято в цілому, документ повернуто із зауваженнями Президента України. Через рік вето Президента не було подолано, а законопроект відхилено. Згодом Комітетом Верховної Ради України з питань державного будівництва, регіональної політики та місцевого самоврядування був підготовлений новий тотожний законопроект реєстр. № 8369 від 17.05.2018 року, який був відкликаний 29.08.2019. Наразі у Верховній Раді України IX скликання на розгляді є схожий законопроект «Про службу в органах місцевого самоврядування» (реєстр. № 1223 від 02.09.2019). При цьому Національне агентство України з питань державної служби розробило новий, більш адаптований до сучасного законодавства законопроект, який проходить наразі громадське обговорення та буде внесений до парламенту як «урядовий» восени 2021 року.

Таким чином, в Україні є нагальна потреба осучаснення правових норм забезпечення служби в органах місцевого самоврядування, уніфікації законодавства щодо публічної служби в цілому та запобігання частих змін законодавчого забезпечення зокрема з мотивів політичної доцільності таких змін.

### Список використаних джерел

1. *Кодекс адміністративного судочинства України, Закон України від 06.07.2005 № 2747-IV* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15/ed20170803#Text>
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80/print>.
4. Правове регулювання публічної служби в Україні. Особливості судового розгляду спорів: монографія / М. І. Цуркан. Х.: Право, 2010. 216 с. URL: [http://library.nlu.edu.ua/BIBLIOTEKA/SAIT/FAKULTET%208%20Zaochne/2/Curkan\\_2010.pdf](http://library.nlu.edu.ua/BIBLIOTEKA/SAIT/FAKULTET%208%20Zaochne/2/Curkan_2010.pdf)
5. Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. / Ващенко К.О., Серьогін С.М., Бородин Є.І. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

**БОРДЕНЮК В.І.,**

*доктор юридичних наук, професор, професор кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org> <http://orcid.org/0000-0002-1613-7461>

УДК 35.088.6

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРАВОВОЇ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Становлення та розвиток в Україні інституту публічної служби зумовлюють потребу в модернізації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, здатних забезпечувати практичне виконання завдань і функції держави та місцевого самоврядування у відповідних сферах суспільного життя. Необхідність відповідної модернізації зумовлена насамперед тим, що на службу в органи державної влади і місцевого самоврядування призначається чимало недостатньо підготовлених до виконання відповідних посадових обов'язків людей, які подекуди не мають ні відповідного досвіду, ні відповідної освіти у сфері публічного управління та адміністрування.

У сучасних умовах підвищення публічними службовцями рівня своєї професійної компетентності слід розглядати як один із головних чинників підвищення ефективності публічного управління в цілому. При цьому, враховуючи те, що публічне управління здійснюється практично в усіх сферах суспільного життя підвищення їх професійної компетентності об'єктивно має супроводжуватися оволодінням необхідним комплексом знань і вмінь із багатьох дисциплін, серед яких провідна роль має належати дисциплінам юридичного профілю, що визначають зміст правової компетентності публічного службовця, яка є складовою його професійної компетенції.

З урахуванням законодавчих визначень поняття «компетентність», які містяться у законах «Про освіту» [1] та «Про вищу освіту» [2], правову компетентність публічного службовця можна визначити як сукупність юридичних знань, умінь, навичок, поглядів і ціннісних орієнтирів, що дозволяють йому вирішувати завдання професійної діяльності у публічному управлінні. У такому контексті правова компетентність публічного службовця є інтегративною властивістю його особистості, що включає в себе когнітивний і поведінковий компоненти, а також ціннісні правові орієнтири, пов'язані з внутрішнім переконанням в необхідності реалізації норм права.

Аксіомою також є те, що процес формування правової компетентності публічних службовців повинен бути постійним, оскільки з огляду на постійне оновлення чинного законодавства України тільки систематичне правове навчання сприятиме становленню необхідного рівня їх правової компетентності. При цьому проблема формування достатньої правової компетентності публічного службовця виглядає дещо гострішою, ніж, наприклад, проблема формування такої ж компетентності в інших фахівців неюридичного профілю. Це зумовлено передусім тим, що діяльність переважної більшості публічних службовців нерозривно пов'язана з підготовкою та прийняттям правових актів управління, які є основною формою управлінської діяльності органів публічної влади, укладанням договорів та вчиненням інших юридично значущих дій.

Підвищення ролі правової підготовки публічних службовців впливає зі змісту відповідних положень Конституції України [3], згідно з якими: Україна демократичною, соціальною, правовою державою (ст. 1); людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю; права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави; держава відповідає перед людиною за свою діяльність; утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави (ст. 3); органи законодавчої, виконавчої та судової влади здійснюють свої повноваження

у встановлених цією Конституцією межах і відповідно до законів України (ст. 6); визнається і діє принцип верховенства права (ст. 8); правовий порядок ґрунтується на засадах, відповідно до яких ніхто не може бути примушений робити те, що не передбачено законодавством; органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України (ст. 19). Положення відповідного змісту містить Закон «Про державну службу» [4], згідно з яким державний службовець зобов'язаний дотримуватися принципу верховенства права, зміст якого полягає у забезпеченні пріоритету прав і свобод людини і громадянина, та принципу законності, за яким він маж діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України.

Саме тому в сучасних умовах правова підготовка має стати найважливішою частиною професійної підготовки публічних службовців, що має супроводжуватися розширенням вимог щодо їх знань, вмінь і навичок у галузі права. Однак сьогодні питанням правової професійної підготовки публічних службовців приділяється, на наш погляд, недостатня увага. Приміром, у чинних освітніх стандартах вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» для першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти, затверджених відповідними наказами МОН України [5; 6], представлені досить розмиті вимоги щодо знань і вмінь здобувачів відповідних рівнів вищої освіти, які не дають чіткої відповіді, якими правовими компетентностями повинні володіти публічні службовці. Це, зокрема, відображається в тому, що за змістом відповідних освітніх стандартів до загальної правової компетентності здобувачів бакалаврського рівня вищої освіти віднесено лише здатність усвідомлювати цінності «верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні», а до спеціальної компетентності – «здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових ...норм поведінки», в результаті чого вони повинні «знати основні нормативно-правові акти та положення законодавства у сфері публічного управління та адміністрування». Що ж стосується здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, то їх загальна правова компетентність взагалі не визначена, а спеціальна зводиться до здатності «самостійно готувати проекти нормативно-правових актів, ...надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування». Такі вади певною мірою притаманні Орієнтовному переліку професійних компетентностей державних службовців, визначених у додаток 1 до Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) (пункт 7 розділу II), затверджених наказом НАДС від 26.10.2020 № 201-20 [7].

На нашу думку, такі підходи до визначення відповідних освітніх стандартів як у галузі права, так і в інших галузях знань не повною мірою узгоджуються з принципом юридичної визначеності, адже за їх змістом практично неможливо встановити, що саме повинен знати і вміти здобувач відповідного рівня вищої освіти. При цьому поверховий аналіз відповідних навчальних планів дозволяє виявити такі основні проблеми в правовій підготовці публічних службовців:

- 1) не виправдане скорочення кількості правових дисциплін, що визначають зміст їх правової компетентності, на користь навчальних дисциплін, які не мають безпосереднього відношення до публічного управління та публічної служби;
- 2) недостатня кількість годин для засвоєння правових навчальних дисциплін.

В результаті цього, як свідчить практика підготовки спеціалістів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», чимало випускників мають прогалини в знаннях з теорії держави і права, конституційного, адміністративного та інших галузей права, не володіють навичками практичного застосування правових норм та не мають достатнього рівня правової



грамотності. Свідченням чого є прийняття законів та інших правових актів, які містять ознаки невідповідності Конституції та законам України і суперечать принципу верховенства права.

Залишаючи поза межами докладного аналізу стан справ у сфері правової підготовки публічних службовців, спробуємо визначити основні вектори розвитку сучасної освіти, які, на наш погляд, повинні сприяти формуванню правової компетентності у майбутніх публічних службовців як складового елементу їх професійної компетентності.

На нашу думку, юридичні дисципліни, необхідні для формування правової компетенції публічних службовців мають бути поділені на загальні, які спрямовані на формування у здобувачів вищої освіти відповідного рівня загальних компетентностей, і спеціальні, які спрямовані на формування в них спеціальної (фахової, предметної) компетентності, які, відповідно, асоціюються з основними і вибірковими компонентами освітньої програми за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Вибір дисциплін правового блоку, які мають вивчатися в межах спеціальності «Публічне управління та адміністрування», має здійснюватися на основі певних критеріїв, до яких слід віднести об'єкти та функції публічного управління.

Виявлені проблеми та деякі шляхи їх вирішення, запропоновані в статті, не є вичерпними і вимагають подальшого обговорення цієї актуальної теми серед учених і практиків.

### Список використаних джерел

1. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
2. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
3. Конституція України : від 28.06.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
4. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
5. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, затверджений наказом Міністерства освіти і науки України від 29.10.2018 № 1172. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/281-publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-bakalavr.pdf>
6. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти, затверджений наказом Міністерства освіти і науки України від 04.08.2020 № 1001. URL: <file:///C:/Users/6A09~1/AppData/Local/Temp/5f2d3db489456706912253.pdf>
7. Методичні рекомендації щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку), затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26.10.2020 № 201-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text>

## УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ

Інвестиційний процес має бути у сфері постійного державного впливу, об'єктом державного управління. Його суспільна природа зумовлена комплексністю та причинно-наслідковою залежністю різноспрямованих потоків капіталу; невизначеністю якісно-кількісного переходу в процесі розвитку виробництва, циклічністю руху капіталу, що потребує управління на базі структуризації системних ресурсів виробництва, взаємоузгодження та організації господарської діяльності суб'єктів регіону та підвищення рівня професійної підготовки державних службовців в управлінні інвестиційним розвитком регіонів [1; 2].

Відповідно до трактування сутності інвестиційного процесу, трактується й управління ним. Так Н.М. Гуляєва у процес управління включає п'ять етапів [3, с. 72]: формулювання інвестиційної мети; формування інвестиційної політики; вибір портфельної стратегії; вибір активів; вимір та оцінка ефективності інвестицій.

Принципи управління інвестиційним процесом представляють собою об'єктивні закономірності раціональної організації та здійснення державою функцій управління, спрямованих на забезпечення ефективного залучення та використання інвестицій.

За змістом принципи державного управління можна розділити на соціально-політичні, організаційні та спеціальні.

До спеціальних принципів кадрового забезпечення управління можна віднести: принцип взаємної відповідальності інвесторів і держави; принцип дотримання основних прав і свобод інвесторів; принцип юридичної відповідальності інвесторів за порушення вимог законодавства України або міжнародних договорів; принцип послідовної децентралізації інвестиційного процесу та розширення змішаного фінансування інвестиційних проєктів; принцип залучення іноземних інвестицій переважно для реалізації державних пріоритетних програм (проєктів), спрямованих на здійснення структурної перебудови економіки та надання переваги завершенню раніше розпочатих будівництв, технічному переоснащенню та реконструкції діючих підприємств [4].

До основних принципів державного управління інвестиційними процесами, що мають забезпечити комплексність регіонального розвитку, можна віднести:

- підвищення ефективності використання бюджетних інвестиційних ресурсів на основі їх конкурсного розміщення, змішаного державно-приватного фінансування пріоритетних інвестиційних проєктів, представлення державних гарантій по приватних інвестиціях і посилення державного контролю за цільовим використанням бюджетних коштів;
- створення умов для вдосконалення корпоративних стосунків, приведення рівня корпоративного управління у вітчизняних компаніях до міжнародних стандартів;
- зниження реальних процентних ставок до рівня, що відповідає ефективності інвестицій в реальний сектор економіки;
- формування організаційно-правових передумов зниження інвестиційних ризиків з метою стимулювання внутрішніх і зовнішніх інвестицій, а також вкладів населення.

Під функціями державного управління необхідно розуміти об'єктивно обумовлені дії, складову частину виконавчо-розпорядчої діяльності органів виконавчої влади (їх посадових осіб), що здійснюються від імені держави з метою реалізації її завдань в економічній, соціально-культурній та в адміністративно-політичній сферах суспільного життя.

У процесі управлінської діяльності здійснюються різноманітні за своїм змістом та призначенням функції, які можна об'єднати у три групи: загальні, спеціальні та допоміжні.

До загальних функцій управління належать: інформаційна, керівна, прогнозування, планування, організація, координація, контроль.

Проаналізувавши спеціальні функції державного управління інвестиційним процесом, їх можна умовно розділити на дві групи: функції по залученню інвестицій та функції по використанню інвестицій.

Серед функцій по залученню інвестицій можна виокремити:

– визначення пріоритетних напрямів структурно-інвестиційної політики, пріоритетних напрямів використання інвестицій;

– формування державної політики щодо залучення інвестицій;

– участь у міжнародному економічному співробітництві, роботі міжнародних економічних і фінансових організацій з метою залучення іноземних інвестицій, укладення міжнародних договорів з питань іноземного інвестування;

– здійснення обліку інформації щодо джерел інвестицій, потреб у їх залученні, напрямів та ефективності використання;

– створення сприятливих умов для діяльності інвесторів на території України та ін. (21 і 2% відповідно), відставання яких від розвинених країн наростає [5]. Тому велике значення мають не лише організаційні, правові, економічні, а також кадрові умови забезпечення управління інвестиційним розвитком регіону.

Перекося в кадровому забезпеченні інвестиційного розвитку регіону вплинули на наявність перекося у прискореній приватизації, що в майбутньому може призвести до збереження широкого прошарку неефективних (з макроекономічної точки зору) власників і тим самим породжувати втечу капіталу за будь-яких темпів економічного зростання і будь-яких податках [6]. Реалізація завдань сучасного етапу економічного розвитку вимагає активнішої підтримки кадрового забезпечення інвестиційної сфери. Кадрове забезпечення інноваційної продукції сприятимуть формуванню нових напрямів руху капіталу, підвищенню його продуктивності і стимулюванню економічного зростання.

### Список використаних джерел

1. Бутник О. О. Специфіка державного управління інвестиційною діяльністю в регіоні. *Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Управління»*. 2020. К.: ВПЦ АМУ, 2020. С. 180–185.
2. Бучинський О.А. Посилення ролі держави в управлінні інвестиційним розвитком регіонів: теоретичний аналіз. *Аспекти публічного управління*. Т. 9, № 1, 2021. С.82-89.
3. Гусев В. О. Виміри поступу України за пріоритетними напрямами світового розвитку. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Спеціальний випуск. С. 53 – 59.
4. Давимука С. А., Л. І. Федулова. Регіональні інноваційні екосистеми : напрями розбудови в умовах європейської інтеграції : монографія. Львів, 2016. 464 с.
5. Інвестиційний менеджмент: методика розв'язання практичних завдань : навч. посіб. / Н.М. Гуляєва, І.М. Вавдійчик ; за заг. ред. Н.М. Гуляєвої. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 220 с.
6. Порядок відбору державних інвестиційних проектів : постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2015 р. № 571, в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 07.04.2021р.№ 312. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kmu.gov.ua>

**ВАСИЛЬЄВА О.І.,**

доктор наук з державного управління, професор кафедри регіональної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1812-4557>

**ДУБКОВ А.В.,**

аспірант кафедри регіональної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6893-8471>

УДК 354.24

## ОСОБЛИВОСТІ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Розвиток України як сучасної європейської держави посилює вимоги до ефективності та результативності діяльності органів місцевого самоврядування (далі – ОМС). Служба в ОМС становить собою професійну, на постійній основі, діяльність осіб, яка передбачає наявність відповідної освіти, професійної підготовки (підвищення кваліфікації), що відповідають кваліфікаційним вимогам до цієї посади в ОМС. Недостатній рівень застосування сучасних технологій управління людськими ресурсами в цих органах призвели до низки проблем інституту місцевого самоврядування, а саме: низька мотивація праці посадових осіб і службовців, відсутність результативних планів кар'єри, неефективність проведення оцінювання, а також програм професійного зростання посадових осіб і службовців органів місцевого самоврядування.

Діяльність органів місцевого самоврядування потребує спеціально підготовлених фахівців, а управління персоналом в органах місцевого самоврядування має свою специфіку. Запровадження самої служби в ОМС, як особливого виду професійної діяльності, обумовлено Конституцією України [1] та прийнятими законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [4].

Тому сьогодні є актуальними питання:

- яким чином повинна будуватись сучасна модель державної кадрової політики в Україні;
- яким чином повинна здійснюватись підготовка нової генерації управлінських кадрів для органів місцевого самоврядування.

Найголовнішою особливістю ОМС та основною рисою, яка відрізняє їх від органів державної влади є принцип виборності, за яким вони формуються. Саме усвідомлення цього свого статусу має спонукати посадових осіб місцевого самоврядування до вдосконалення та покращення своєї діяльності у сфері надання населенню відповідної територіальної одиниці публічних послуг найкращої якості. При доборі кадрів має бути забезпечена об'єктивна та комплексна оцінка професійних та особистих якостей претендентів на основі чітких юридично регламентованих правил, стандартів і процедур, встановлення чітких критеріїв відповідності претендентів кваліфікаційним вимогам згідно з посадою, на яку вони претендують [2].

Однією з особливостей системи управління кадровими процесами в місцевому самоврядуванні є те, що відповідно до ст. 6 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» консультативне та методичне забезпечення служби в ОМС здійснюється центральним органом виконавчої влади з питань державної служби з урахуванням вимог чинного законодавства про місцеве самоврядування в Україні [4, ст. 6].

Проведення конкурсу, випробування та стажування під час прийняття на службу в ОМС здійснюється в порядку, визначеному законодавством України про державну службу, тобто в цьому аспекті правове поле їх діяльності спільне з правовим полем органів державної влади. Отож повноваження Національного агентства України з питань державної служби з цих конкретних питань поширюються і на органи місцевого самоврядування.



Реформування місцевого самоврядування має проходити шляхом впровадження цілісної й ефективної системи управління персоналом, зокрема організаційно-кадрових підходів до її управління. Сучасні підходи щодо реалізації й оптимізації державної кадрової політики вимагають вдосконалення функціонування служб управління персоналом, розширення функціональних обов'язків працівників відповідних служб, підвищення їх самостійності у вирішенні проблем управління персоналом.

Хотілось би також зауважити, що аналіз управління персоналом в органах місцевого самоврядування висвітлює існуючі проблеми, а саме:

- посадові особи місцевого самоврядування позбавлені перспективи довгострокового і стійкого розвитку;

- посилюється залежність плинності кадрів від політичних впливів (місцеві вибори);

- не дає упевненості у поступовому кар'єрному зростанні рівень освіти (тільки половина посадових осіб з вищою освітою);

- фактично неконтрольований з боку держави процес підвищення кваліфікації (у відсотковому відношенні до загальної чисельності, на чверть менше посадових осіб місцевого самоврядування, ніж державних службовців);

- наявна безсистемність у здійсненні підвищення кваліфікації посадових осіб;

- не спостерігається зростання кількості посадових осіб, які підвищили кваліфікацію, у результаті сплесків плинності кадрів у роки проведення місцевих виборів.

Сьогодні спостерігається той факт, що служби управління персоналом ОМС мають досить низький організаційний статус, є слабкими в професійному відношенні. Через що ними не виконується ціла низка завдань по управлінню персоналом і забезпеченню нормативних умов його роботи. Тому для вирішення цих проблем має бути впроваджено реформування кадрової політики та системи кадрової роботи у всіх сферах суспільного життя. Отже, вважаємо, що важливою складовою цього процесу повинна стати професіоналізація кадрових служб і в ОМС.

Зауважимо, що за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації теоретичних напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів управління можна досягти ефективності будь-якої управлінської діяльності, зокрема і роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування.

#### Список використаних джерел

1. Конституція України : прийнята 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua>. – Назва з екрану.
2. Мустафаєва У. / Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування : цілі, функції та методи / У. Мустафаєва // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02\(2\)Mustafayeva.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02(2)Mustafayeva.pdf) – Назва з екрану.
3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>. – Назва з екрану.
4. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2493-14](http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2493-14). – Назва з екрану.
5. *Управління персоналом у публічній службі* : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» / С. К. Хаджирадева, А. П. Рачинський, О. І. Васильєва, Н. Б. Ларіна ; за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 204 с.

**ВАСИЛЬЄВА Н.В.,**

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри регіональної політики,  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського  
національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3128-7767>

**ПРИЛІПКО С.М.,**

доктор наук з державного управління, доцент, в.о. завідувача кафедри публічного управління  
та менеджменту інноваційної діяльності, Національний університет біоресурсів і  
природокористування України  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6116-328X>  
УДК 351.862.4

## НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ КАДРОВИХ РИЗИКІВ І ПРИЙНЯТТЯ ВІДПОВІДНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Діяльність будь-якої організації, установи, закладу відбувається на підставі прийнятих управлінських рішень. Стиль управління керівника впливає на їх прийняття й реалізацію. Управлінські рішення мають бути вчасними, ефективними й раціональними, проте, тривалі обговорення можуть призвести до стримування їх ухвалення й реалізації, а відсутність інформації, її обміну, зокрема шляхом проведення дискусій, породжує прийняття авторитарних, деколи упереджених, рішень, які можуть у подальшому мати негативні наслідки [1, с. 40, 43]. У системі публічного управління кадри відіграють ключову роль. Кадрова політика є системою управлінських рішень, яка спрямована на реалізацію інтересів, досягнення цілей і завдань в умовах змін.

У наукових працях відсутнє єдине розуміння поняття «кадровий ризик», тому разом з ним вживаються й інші: «ризик у роботі з персоналом», «ризик в кадровій роботі», «ризик управління персоналом», «ризик персоналу», «HR-ризик» тощо. Зазначені ризики бувають об'єктивними (виникають незалежно від діяльності та всупереч волі персоналу установи) й суб'єктивними (настання негативних подій та їх наслідків залежить від дій конкретної особи). Досліджуючи наукові підходи до розуміння кадрових ризиків, виявлено, що вони є результатом непродуманої та неефективної кадрової політики, яка позначається на недостатності кваліфікованого персоналу (зокрема через відсутність мотиваційних важелів) і здійсненні діяльності під впливом негативних чинників зовнішнього середовища [3, с. 62].

У системі управління персоналом кадровими ризиками є: посадові, кваліфікаційно-освітні, операційні й організаційні. Залежно від етапу управління персоналом виокремлюють ризики, які пов'язані з набором, підбором і відбором персоналу; ризики адаптації; ризики оцінки й атестації персоналу; ризики розвитку персоналу; ризики неефективного використання й мотивації персоналу та ризики, пов'язані із звільненням працівників [4, с. 184]. А також визначають внутрішні (організаційні – необміркована організаційна структура організації, недосконала система управління персоналом, суб'єктивізм при прийнятті рішень, неефективні внутрішні комунікації, несприйняття інновацій і нелояльне ставлення, інформаційна небезпека, та індивідуальні – біологічні, соціально-психологічні, духовно-інтелектуальні, економічні, неблагонадійності) та зовнішні (політична ситуація, зміна законодавства, інфляція, культурологічні, регіональні особливості, ставлення до праці у суспільстві, стихійні лиха, катастрофи тощо) фактори [5].

Кадрові ризики поділяються на ті, що пов'язані з [4, с. 248]:

- набором, підбором і відбором персоналу та можуть призвести до виникнення кваліфікаційних, економічних ризиків, зловживань й опору нововведенням;
- адаптацією: дезадаптація нового працівника, формування нелояльної позиції до організації, потенційних причин конфліктів та опору нововведенням;
- оцінкою й атестацією персоналу: неправильний вибір методів, формальний характер, незадоволеність працівників результатами оцінки;
- мотивацією співробітників: зловживання, нелояльне та несумлінне ставлення, опір нововведенням;

- розвитком персоналу: неефективне навчання, неузгодженість стратегій і дій керівництва щодо управління персоналом, ризику дострокового звільнення;
- неефективним використанням персоналу організації: недостатній рівень організації праці й неналежні її умови, низький рівень трудової дисципліни, відсутність програм зростання продуктивності праці тощо;
- звільненням працівників: розголошення професійної таємниці, погіршення іміджу організації, унікальних знань через звільнення носіїв ключових компетенцій.

Сьогодні кадровим ризиком також є наявність певних протиріч, які виникають між представниками X, Y і Z-поколінь щодо розуміння процесів управління, мотивації й організації, методів і строків виконання поставлених завдань тощо. Деякі науковці, психологи та працівники HR-служби вважають представників X-покоління особами, що націлені на довготривалу роботу із досягненням індивідуального та колективного успіхів, і найкраще справляються з рутинною роботою; Y-покоління такими, що демонструють системне мислення, є амбітними, відповідальними, здатними на ризику та спрямованими на швидке зростання; а Z-покоління – креативними, здатними творчо вирішувати завдання, однак дещо є безсистемними й безвідповідальними. Тому для отримання ефективних результатів загальної діяльності організації (закладу, установи) до кожної категорії осіб мають застосовуватись різні підходи до прийняття рішень (постановки завдань). Зокрема, люди Z-покоління активно розуміються на цифрових технологіях, 24/7 перебувають на зв'язку, мають глобальне мислення, тому дуже цінують особистий час і свободу, задоволення власних потреб та інтересів. Для того, щоб вони були ефективними командними гравцями їм необхідно ставити чіткі цікаві завдання (наприклад, створення творчих проєктів і впровадження нестандартних ідей) та конкретно визначати межі індивідуальної відповідальності [2, с. 236–237].

Наступним кадровим ризиком є невідповідність здібностей людини посаді, яку вона займає. Наприклад, «виконавець» працює на посаді «керівника», що позначається на якості прийняття управлінських рішень та організації всіх процесів. Тому окремо можемо виділити такий кадровий ризик як формування управлінської еліти, що потребує акцентування уваги на управлінських, професійних та особистісних якостях претендента на посаду, розробці мотиваційного механізму та відповідного інструментарію, а також концепції формування управлінської еліти із безперервним її навчанням (удосконаленням компетентностей).

Таким чином, управлінські рішення мають прийматись окремо для кожної групи ризиків із чітким визначенням факторів, що їх спричинили та передбачити застосування відповідних методів мінімізації негативних наслідків. На кожному етапі управління персоналом варто розробляти й впроваджувати цілеспрямовані інструменти впливу на кадрові ризики. На рівні організації, закладу, установи потрібно розробляти й реалізовувати ризик-орієнтовану стратегію управління (із проведенням кадрового аналізу, встановленням методів оцінки ступеня ризику, кількісних та якісних показників), положення якої спрямовані на мінімізацію або усунення впливу кадрових ризиків.

### Список використаних джерел

- Адзіес І. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті / пер. з англ. Т. Семігіної. Київ : Форс Україна, 2018. 400 с.
- Воржакова Ю. П. Методи мінімізації кадрових ризиків. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 33. С. 89-92.
- Гончаров Є. В. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації. *Проблеми економіки та управління*. 2008. С. 60-63.
- Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 245-249.
- Управління персоналом у публічній службі* : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» / С. К. Хаджирадева, А. П. Рачинський, О. І. Васильєва, Н. Б. Ларіна ; за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 204 с.

## МЕДІАЦІЯ ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ АДМІНІСТРАТИВНОГО ПРАВА В УКРАЇНІ

Права і свободи людини є головним обов'язком держави, а їх захист від порушень з боку суб'єктів владних повноважень – завданням адміністративного судочинства в Україні. Виклики сьогодення зумовлюють пошук засобів захисту таких прав, до числа яких сміливо можна віднести і медіацію.

Питання медіації в адміністративному судочинстві в Україні не є новим. Численні публікації та наукові роботи вітчизняних науковців в достатній мірі розкривають правову доцільність впровадження альтернативних процедур вирішення спорів при здійсненні адміністративного судочинства в Україні.

Правова позиція позивача та лінія захисту відповідача формують поле пересічних інтересів сторін адміністративної справи – корінь конфлікту. Саме медіація як альтернативне вирішення, спрямована на його припинення, оскільки здатна розкрити можливі поступки та запропонувати легальні шляхи вирішення суперечностей. Цим вона і відрізняється від традиційних судових процедур, що є більш формалізовані та затратні. Крім того, як свідчить практика, впровадження медіації в адміністративному судочинстві України на прикладі Вінницького окружного адміністративного суду показала свою ефективність в рамках спільної програми Європейського Союзу та Ради Європи «Прозорість та ефективність судової системи України» [1]. Однак існуючий запит суспільства на ефективну і неупереджену систему правосуддя в т.ч. і альтернативні процедури врегулювання спорів наразі не популяризується на рівні держави.

Європейська практика засвідчила ефективність цього альтернативного інституту вирішення спорів, передусім через його більш дешеву і ефективну альтернативу судам. В Україні робляться спроби запровадження на законодавчому рівні інституту медіації. Проте, наразі вони не увінчалися успіхом.

Разом з тим конституційне закріплення здійснення медіації вбачається в ч. 6 ст. 55 Конституції України [2], де кожному гарантується право будь-якими не забороненими законом засобами захищати свої права і свободи від порушень і протиправних посягань. При такому положенні жодних обмежень застосування медіації в адміністративному судочинстві не повинно існувати. Тому функціонування системи альтернативного вирішення спорів з менш конфронтаційним, ефективнішими та менш фінансово обтяжливими рішеннями є очікуваними результатами Плану дій Ради Європи для України на 2018–2021 рр. [3], що спрямований на узгодження законодавства, інституцій та практики нашої країни з європейськими стандартами у сфері прав людини, верховенства права й демократії.

З іншої сторони, до окремих категорій термінових адміністративних справ згідно з § 2 КАС України [4] застосування медіації неможливе і брак часу тут є чи не найвагомішим фактором. Переслідуючи мету означеного Плану дій, представляється необхідним розширити правову можливість сторін використовувати медіацію, незалежно від категорії адміністративних справ. А в типових адміністративних справах, де відповідачем виступає суб'єкт владних повноважень, для якого захист прав позивача не є пріоритетною ціллю – зекономити час та ресурси на судові витрати. Зрозуміло, що на практиці «процесуальні диверсанти» можуть зловживати правом на медіацію для переслідування власних інтересів через затягування судового розгляду. Тому запропоновані законопроект про медіацію [5] зміни до ст. 236 КАС України в частині встановлення 30-денного строку для проведення медіації видаються виправданими.



Цьому кореспондують і положення Рекомендації Rec (2001) 9 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами й сторонами–приватними особами [6], де вказано, що адміністративні органи чи сторони–приватні особи не мають вдаватися до альтернативних засобів як до способу ухилитись від їхніх зобов'язань або верховенства права.

Разом з тим відповідного нормативно-правового акта про медіацію наразі в Україні не існує, хоча необхідність його прийняття вже вкрай затребувана. В контексті адміністративного судочинства, прийнятий в першому читанні урядовий Проект закону про медіацію [5] передбачає внесення змін до ст. 180 (Підготовче засідання), до ст. 181 (Порядок проведення підготовчого засідання) та до ст. 236 (Зупинення провадження у справі) Кодексу адміністративного судочинства України (КАС України) [4], тобто до тих процесуальних норм, що стосуються вирішення судом питань лише при розгляді справи по суті. Такий підхід автоматично відносить до немедіабельних окремі категорії адміністративних справ. Погоджуватися з цим чи ні залишається на розсуд кожного.

Підсумовуючи викладене, слід зауважити, що незважаючи на проблеми, які існують при впровадженні медіації у адміністративному судочинстві, якнайскоріше законодавче закріплення такого інституту як медіація відіграватиме важливу роль у модернізації професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві, допоможе розвантажити систему адміністративних судів України та сприятиме мирному і фінансово доступному вирішенню публічно-правових спорів та наближенню органів публічної адміністрації до громадськості.

#### Список використаних джерел

1. Медіація: ефективне вирішення конфліктів, офіційний веб-сайт Вінницького окружного адміністративного суду URL : <http://voas.gov.ua/work/med-ats-ya/med-ats-ya-efektivne-vir-shennya-konfl-kt-v/>
2. Конституція України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
3. План дій Ради Європи для України на 2018-2021 pp. URL : <https://rm.coe.int/coe-action-plan-for-ukraine-2018-2021-ukr/1680925bec>
4. Кодекс адміністративного судочинства України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>
5. Проект Закону про медіацію URL [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=68877](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68877)
6. Рекомендації Rec (2001) 9 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами й сторонами – приватними особами URL : [https://supreme.court.gov.ua/userfiles/Rec\\_2001\\_9\\_2001\\_09\\_05.pdf](https://supreme.court.gov.ua/userfiles/Rec_2001_9_2001_09_05.pdf)

**ДАНИЛЕНКО Л.І.,**

доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри парламентаризму, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4524-8347>  
УДК 35.086

## ФОРМУВАННЯ ЗМІСТУ ЄДИНОГО ДЕРЖАВНОГО КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ІСПИТУ ДЛЯ МАГІСТРІВ: ТЕХНОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Актуальність наукових досліджень з проблем вищої освіти пов'язана з її реформуванням і впровадження у життя Закону України «Про вищу освіту» [1], яким передбачено створення системи забезпечення якості вищої освіти (ст. 16). Зазначена система включає три підсистеми: внутрішнього забезпечення якості; зовнішнього забезпечення якості освітньої діяльності закладів вищої освіти та якості вищої освіти; забезпечення якості діяльності Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти і незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти.

Перша її складова (система внутрішнього забезпечення якості) є предметом нашого дослідження. Вона передбачає щорічне оцінювання здобувачів вищої освіти та регулярне оприлюднення результатів таких оцінювань на офіційному вебсайті закладу вищої освіти (далі – ЗВО) у вигляді єдиного державного кваліфікаційного іспиту (далі – ЄДКІ) для здобуття ступеня магістра.

Для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» Кабінетом Міністрів України також запроваджено ЄДКІ [2], який характеризується як стандартизований інструмент для діагностування рівня готовності магістрів до провадження професійної діяльності, що відповідає стандарту вищої освіти, зокрема зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» [3]. Таким чином, в умовах ринкових відносин, відповідно до принципів менеджменту якості, вища освіта в Україні набуває значної ролі постачальника кваліфікованих, конкурентоспроможних фахівців на ринок праці.

Запровадження ЄДКІ за наявності розроблених стандартів вищої освіти стає логічним продовженням нововведень, визначених Законом України «Про вищу освіту» у частині забезпечення її якості і означає, що тестові завдання, з яких складається ЄДКІ, мають розкривати зміст загальної і спеціальної компетентності магістра та результати навчання, зазначені у стандарті вищої освіти відповідної спеціальності.

Схематично вимоги до формування змісту ЄДКІ ми розглядаємо наступним чином [4] (рис.1):

ЄДКІ	
<i>має ґрунтуватися на:</i>	<i>не залежить від:</i>
компетентностях, визначених Національною рамкою кваліфікацій (НРК), професійним стандартом (ПС), освітнім стандартом вищої освіти (ОСВО)	освітньо-професійної програми (ОПП) чи освітньо-наукової програми (ОНП) підготовки магістрів, затвердженої у ЗВО; вимог до майбутніх посад випускників

**Рис. 1.** Схеми вимог до формування змісту ЄДКІ

Як видно з рис. 1, зміст ЄДКІ не залежить від змісту освітньо-професійної програми (ОПП) чи освітньо-наукової програми (ОНП) з підготовки магістрів, затвердженої у конкретному ЗВО для відповідної спеціальності, не залежить від назв навчальних дисциплін, покладених в їх основу, а залежить від загальної і спеціальної компетентності та навчальних результатів, покладених в основу НРК, ПС, ОСВО.

Нами проаналізовано навчальні результати (далі – НР), покладені в основу ОСВО для спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», і компетентності (загальні, спеціальні), що їх забезпечують. На цій основі здійснено розподіл НР на 4 групи за кількісними показниками загальної і спеціальної компетентності магістра. Так:

- до першої групи НР нами віднесено НР01, НР06, НР 12, які отримують магістри внаслідок набуття ними від 9 до 11 показників загальної і спеціальної компетентності в сукупності;
- до другої групи – НР02, НР04, НР08 – від 6 до 8;
- до третьої – НР07, НР10, НР11 – від 3 до 4;
- до четвертої – НР03, НР05, НР09 від 1 до 2.

Такий розподіл навчальних результатів надав нам можливість: визначити вагомість тестових завдань у змісті ЄДКІ, що відповідають НР, а саме: для першої групи вона складає 45%; для другої – 32,8%; для третьої – 15,4; для четвертої – 6,8%; вибрати відповідний формат тестового завдання, що за таксономією Блума [5] включає завдання на знання, розуміння, застосування, аналіз, синтез, оцінку.

Тобто, у кожній групі НР мають бути представлені всі формати тестових завдань. Однак у четвертій групі НР їх буде менше, а у третій, другій і першій – все більше.

За нашими даними, найбільша кількість показників компетентності розкривається у НР01 – «Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень». Їх виявилось 11, з яких 6 показників належать до загальної компетентності, 5 – до спеціальної; вагомість складає 17%. Тому, наприклад, за наявності 100 тестових завдань у ЄДКІ, 17 завдань будуть розкривати лише перший навчальний результат (НР01), але вони включатимуть всі формати тестових завдань, зазначених у таксономії Блума, і майже три комплекти.

Аналогічно, для всіх НР може бути розрахована вагомість для тестових завдань, що їх розкривають, та їх формат. Так, наприклад, для четвертої групи НР, за нашим підходом, може бути запропоновано по 2 тестових завдання, які не зможуть розкрити всі формати і тому будуть відповідати лише знанню, розумінню чи застосуванню. Це, зокрема, може стосуватися НР09 «Спілкуватися іноземною мовою на професійну тематику, обговорювати проблеми публічного управління та результати досліджень». Цей навчальний результат, наприклад, перевірятиметься тестовим завданням на застосування.

Як *висновок* зазначимо, що формування змісту ЄДКІ є актуальною темою для вітчизняної системи управління якістю вищої освіти, потребує широкого обговорення в колі експертів, має ґрунтуватися на чинній нормативній базі та гармонізації вимог замовників, можливостях виконавців і запиті споживачів. Запровадження ЄДКІ для випускників магістратури є кроком уперед до розвитку якості вищої освіти та підвищення рівня довіри до неї українських і зарубіжних споживачів, а також замовників освітніх послуг.

### Список використаних джерел

1. Про вищу освіту. Стаття 16. Система забезпечення якості вищої освіти. URL: [https://kodeksy.com.ua/pro\\_viwu\\_osvitu/statja-16.htm](https://kodeksy.com.ua/pro_viwu_osvitu/statja-16.htm)
2. Про затвердження переліку спеціальностей, за якими проводиться єдиний державний кваліфікаційний іспит для здобуття ступеня магістра: Постанова Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 354. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-pereliku-specialnostej-za-yakimi-provoditsya-yedinij-derzhavnij-kvalifikacijnij-ispit-dlya-zdobuttya-stupenya-magistra>
3. Затверджені стандарти вищої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/naukovometodichna-rada-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini/zatverdzeni-standarti-vishoyi-osviti>
4. Даниленко Л.І. Компетентнісний підхід до формування змісту єдиного державного кваліфікаційного іспиту. *Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування: матеріали щорічн. н-практ. конф. за міжн. уч. (Київ, 1-2 листопада, 2018 р. у 2 т. Т.1. С. 6-11.*
5. Таксономія Блума. URL : <http://textbooks.net.ua/content/view/6144/49>

**ДАРМОГРАЙ Н.М.,**

доцент, доцент кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Шевченка

ORCID ID: 0000-0021-6757-845X

УДК 35.088.6

## РОЛЬ ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ У РЕФОРМУВАННІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

*В Законі про етику в органах державної влади США, в преамбулі якого говориться, що «державна служба ототожнюється з довірою суспільства».*

Реформування публічної служби в Україні вимагає підвищеної уваги до проблем моралі на всіх рівнях публічного управління: національному, регіональному і місцевому, етичні проблеми стоять дуже гостро в діяльності керівників і службовців адміністративного апарату всіх рівнів управління. Від цього залежить довіра населення до влади взагалі і участь громадян у вирішенні суспільно-політичних питань. Поряд із традиційними порушеннями норм етики та моралі державного службовця – корупцією, підкупом, хабарництвом, конфліктами інтересів, неетичною поведінкою, дискримінацією прав, виникають нові, що пов'язані з приватизацією, реструктуризацією, децентралізацією управління, використанням сучасних інформаційних технологій, інновацій [6].

На сучасному етапі модернізації розвитку України роль етичних норм і правил поведінки є вагомими чинниками, що повинні забезпечувати належну роботу органів публічної влади. Для ефективного виконання державних та регіональних завдань сьогодні вже недостатньо бути професійно підготовленим працівником, мати необхідні знання й достатній досвід роботи, необхідно також уміти встановлювати ділові стосунки зі споживачами управлінських послуг та не допускати упередженості чи перевищення службових повноважень, а це можливо лише за умови постійного дотримання правил етичної поведінки, наявності в державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування стійких етичних переконань, розуміння етичних принципів, вимог і здатності до добросовісної службової поведінки. Потреба в посиленні етичних засад публічної служби в Україні відповідає також світовому вектору суспільного розвитку та адаптації до стандартів Європейського Союзу. Є очевидним, що проблеми сучасного українського суспільства призвели до духовної та моральної кризи в усіх сферах, у тому числі і в публічній службі. Негативні явища й процеси, які торкаються публічної служби, гостро зачіпають її етичний бік, що є однією зі складових культури управління державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. В уяві людей публічний службовець – це не звичайний фахівець, це – людина, яка виступає в межах наданих їй повноважень від імені держави чи територіальної громади. Тому поведінка публічного службовця, незалежно від того, до якого виду публічної служби, державної служби чи служби в органах місцевого самоврядування належить його посада, його ставлення до справи, до виконання завдань, до громадян, його мова, зовнішній вигляд формують не тільки його власний авторитет, але й авторитет, імідж і довіру до тієї служби, яку він уособлює, і до держави в цілому. Культура управління характеризує рівень якості управлінських послуг, які надаються державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування. Такі явища, як низька якість надання послуг, недостатня професійність, зволікання, непрозорість адміністративних процедур, незахищеність від «свавілля чиновників», прояви корупції, хабарництва тощо є свідченням низького рівня культури управління та, як наслідок, низької конкурентоспроможності України.

В Україні сьогодні з-поміж інших проблем перспективного розвитку публічної служби, обумовлених впливом зовнішніх та внутрішніх чинників інституційного реформування, ак-



туальним є виокремлення в системі публічного адміністрування проблеми предметного поля ділового та службового етикету, етичної поведінки службовців. Адже саме етика є тим фундаментом, на якому формується довіра громадян до органів влади всіх рівнів. Сприяти створенню позитивного іміджу публічної служби та держави загалом ми зможемо тільки за умов надання етичним проблемам на державній службі відповідного правового статусу й уваги як з боку органів державної влади та самих службовців, так і завдяки належній увазі громадськості. Наразі дуже важливо зрозуміти, що для стабілізації суспільства необхідні етичні знання. Адже окремі питання, що належать до сфери службової етики або, як її інколи називають, адміністративної етики, не можуть бути абсолютною істиною в поведінці людей. З розвитком суспільства, зі зміною суспільно-політичних форм його існування, змінюється й поведінка людей, змінюються запити та соціальні цінності. Тому кожне покоління має вирішувати актуальні етичні проблеми знову і знову. Але нові розробки мають спиратися на конкретний моральний запас, створений попередніми поколіннями.

Реформування публічної служби в Україні, якому останнім часом багато приділяється уваги як з боку вищого керівництва держави, так і з боку міжнародних інституцій, вимагає підвищеної уваги до проблем моральності в діяльності керівників і службовців адміністративного апарату всіх рівнів управління. Саме від цього залежить довіра населення до влади взагалі і участь громадян у вирішенні суспільно-політичних питань [7].

### Список використаних джерел

1. Конституція України Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР чинний, поточна редакція – Редакція від 01.01.2020, підстава – 27-IX Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII чинний, поточна редакція – Редакція від 01.01.2020, підстава – 117-IX Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
3. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 № 2493-III чинний, поточна редакція – Редакція від 28.11.2019, підстава – 263-IX Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>
4. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII чинний, поточна редакція – Редакція від 01.01.2020, підстава -113-IX Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
5. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування НАДС; Наказ, Правила від 05.08.2016 №158 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>
6. Кучабський О.Г. Довіра до органів публічної влади як ключовий фактор ефективності системи державного управління Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2013\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_1_19)
7. Міщенко А. Б. Довіра громадян як основа легітимації влади / Режим доступу : <http://intkonf.org/mischenko-ab-dovira-gromadyan-yak-osnova-legitimatsiyi-vladi/>

**ДЕРКАЧ А.І.,**

аспірант, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3071-2845>

УДК 352

## **ПРАВОВІ ПЕРЕДУМОВИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЗА НАПРЯМОМ «ОЦІНЮВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ»**

Структурні зміни в органах публічної влади, спричиненні проведенням в Україні низки реформ, виводять на порядок денний необхідність нових компетентностей у публічних службовців, пов'язаних з формуванням та впровадженням політики (policy). Серед складових цих компетентностей важливе місце посідають знання, вміння та навички з оцінювання публічної політики (стратегій, програм, проєктів).

Оцінювання – це систематизоване дослідження з використанням спеціальних соціальних методів, що передбачає цілеспрямоване збирання первинної інформації, її аналіз, формування відповідних висновків та пропозицій, та їх представлення заінтересованим сторонам. Оцінювання дозволяє зрозуміти ефективність (зі сторони якості і вартості) публічних заходів з розвитку, а також оцінити результативність таких дій.

Аналіз чинного законодавства дає всі підстави стверджувати, що розробка і реалізація публічної політики займає чільне місце в структурі завдань та функцій публічних службовців – посадових осіб виконавчих органів державної влади та місцевого самоврядування, на яких поширюється дія законів України «Про державну службу» [1] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [2]. Питання політики як напрямку діяльності державного службовця неодноразово згадується в Законі України «Про державну службу». Державна політика є центром професійної активності державного службовця. Найперше в ст. 1 Закону, коли законодавець визначає що таке державна служба. Серед переліку завдань і функцій, які публічно, професійно, політично нейтрально має виконувати державний службовець, в першій черзі згадується аналіз, формування пропозицій та реалізація державної політики [2].

Законом передбачено що аналіз державної політики повинен проводитися на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях. На основі результатів аналізу політики формуються пропозиції щодо її формування, а після прийняття відповідного політичного документу – забезпечення реалізації державної політики шляхом виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів [2].

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 2001 року (зі змінами) в загальних рисах визначає професійні обов'язки посадових осіб місцевого самоврядування. Так ст.1 закону, даючи визначення служби в органах місцевого самоврядування, зазначає що це професійна діяльність, спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом. Для їх виконання посадова особа має бути наділена організаційно-розпорядчими та консультативно-дорадчими функціями [4].

Вказані завдання не знаходять свого подальшого розвитку в переліку обов'язків, визначених ст. 8 згаданого закону [4]. Ці обов'язки скоріше є розгорнутим переліком етичних засад, якими мають керуватися управлінці органів місцевого самоврядування, а не нормативно визначеними напрямками їхньої професійної діяльності.

Така ситуація в правовому полі пов'язана з відсутністю новелізації закону «Про службу в органах місцевого самоврядування». Спроби оновити його не були підтримані у Верховній Раді України. Наразі йде робота над кількома паралельними законопроектами. З позиції порушеної нами проблеми слід наголосити, що вже згадані структурні зміни перетворили органи

місцевого самоврядування на повноцінних акторів формування та реалізації публічної політики. Ці зміни слід враховувати в новій редакції закону для створення повноцінного правового фундаменту професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування.

Пряму вимогу знати, розуміти та вміти використовувати інструменти оцінювання у своїй професійній діяльності перед публічними службовцями ставлять закони України «Бюджетний Кодекс України» [1] та «Про засади державної регіональної політики» [3]. Обидва закони містять прямі норми про необхідність проведення оцінювання для аналізу ефективності та результативності стратегій та програм, які затвердили та впроваджують органи державної влади та органи місцевого самоврядування.

В бюджетному законодавстві оцінювання зазначається як обов'язкова складова програмно-цільового методу, під яким законодавець розуміє метод управління бюджетними коштами для досягнення конкретних результатів за рахунок коштів бюджету із застосуванням оцінки ефективності використання бюджетних коштів на всіх стадіях бюджетного процесу [1].

Структурною одиницею програмно-цільового методу є бюджетна програма – сукупність заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети, завдань та очікуваного результату, визначення та реалізацію яких здійснює розпорядник бюджетних коштів відповідно до покладених на нього функцій. У ст. 20 Кодексу зазначається, що на всіх стадіях бюджетного процесу його учасники в межах своїх повноважень здійснюють оцінювання (в тексті закону – оцінку) ефективності бюджетних програм, що передбачає заходи з моніторингу, аналізу та контролю за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів. Серед завдань такої оцінки – встановлення взаємозв'язку між досягнутими результатами та використаним обсягом бюджетних коштів, визначення ступеня досягнення запланованої мети та виконання завдань бюджетної програми шляхом аналізу виконання результативних показників, виявлення чинників, що перешкоджають виконанню бюджетної програми, розробка заходів та прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності та результативності використання бюджетних коштів, якості планування бюджетної програми [5]. Щорічному оцінюванню підлягають державні та регіональні стратегії розвитку, як це передбачено Законом України «Про засади державної регіональної політики». Опис системи моніторингу та оцінки результативності реалізації стратегій згідно закону, є обов'язковою складовою таких стратегій. Звіти про оцінку результативності стратегії та плану заходів з її реалізації повинні щороку виноситися на розгляд та затвердження центрального чи місцевого органу публічної влади [3].

Підсумовуючи сказане можемо стверджувати, що чинне законодавство однозначно визначає формування та реалізацію публічної політики як один із найважливіших напрямків професійної діяльності публічних службовців. Вони наявні як в нормах Закону України «Про державну службу», так і опосередковано визначаються чинним бюджетним законодавством та законодавством з питань регіонального розвитку. Прагнучи забезпечити якісне виконання цих завдань, необхідно визначити типові вимоги до компетентностей публічних службовців з оцінювання публічної політики, розробити відповідні програми навчання, систематично проводити теоретичні та практичні семінари, а також організувати закордонне стажування для формування в публічних службовців відповідних професійних компетентностей.

### Список використаних джерел

1. Бюджетний Кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. Дата оновлення: 01.01.2021р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 05.07.2017).
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення: 10.06.2021р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/ed20210610#Text> (дата звернення: 04.07.2017).
3. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 05.07.2017).
4. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. Дата оновлення: 10.06.2021р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 04.07.2017).
5. Про оцінку ефективності бюджетних програм державного бюджету: Наказ Міністерства фінансів України від 19.05.2020 року № 223 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0646-20#Text> (дата звернення: 05.07.2017).

**ДЯЧЕНКО С.А.,**

доктор наук з державного управління, доцент кафедри регіональної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5905-4607>  
УДК 352.088.6:005.591.6:336.1](477)

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

Децентралізація державного управління є основним трендом сучасних реформ, що проводяться майже в усіх сферах суспільних відносин. Вона є складним феноменом, адже має орієнтуватися на комплекс цілей щодо потенціалу (наявних ресурсів і рівня кадрового професіоналізму) та автономії (обсягу наданих повноважень), які мають бути орієнтовані на забезпечення ефективного управління, подолання міжтериторіальних диспропорцій та посилення соціально-економічної стабільності. В рамках першого етапу реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні було зроблено перерозподіл податкових надходжень між бюджетами різних рівнів, зміну структури видатків місцевих бюджетів, розширення повноважень у сфері податків та ін. Водночас існує нагальна потреба в модернізації системи управління місцевими фінансами, теоретико-методологічному обґрунтуванні та практичному моделюванні інституціоналізації такої системи з урахуванням нових викликів та сучасних змін.

Базовою передумовою розвитку ефективного механізму місцевого самоврядування в країні є спрямованість його діяльності на підтримку самоорганізації та самовизначення територіальних громад для вирішення місцевих проблем, формування необхідної ресурсної бази та одержання фінансової автономії при реалізації, встановлених законодавством, прав та владних повноважень громад, голів та інших суб'єктів місцевого самоврядування, які представляють інтереси мешканців населених пунктів та здійснюють реалізацію, необхідних для цього, управлінських рішень. На сьогодні варто визнати проблему належного кадрового забезпечення територіальних громад та недостатньої кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування для виконання нових функцій. Такі обставини спричиняють неефективність використання фінансових ресурсів громад, неспроможності освоїти кошти державних субвенцій їх розвиток, готувати якісні інвестиційні проєкти для отримання коштів державної підтримки та коштів міжнародної допомоги, застосовувати інструменти місцевих позик та партисипативного бюджетування, запроваджувати стратегічне планування розвитку громад тощо. Для врегулювання ситуації необхідна професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування, запровадження дієвих програм підвищення кваліфікації посадових осіб і надання їм необхідної консультативної та методичної допомоги.

Звичайно, брак кваліфікованих робочих кадрів зріс і в результаті пандемії COVID-19, а це, в свою чергу, впливає на успішність децентралізаційних процесів в Україні. Важливою проблемою практичної реалізації реформи сьогодні є недостатня спроможність основних державних інституцій дотримуватись концептуальних рамок реформи, визначених відповідною Концепцією № 333 від 01.04.2014 [1]. Їй досі невирішеними лишаються проблеми розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування, райдержадміністраціями та районними радами, дублювання функцій. Okремо варто зазначити про інститут префектів, який до сьогоднішнього дня не діє. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» в новій редакції, який мав забезпечити професійність та ефективність роботи органів місцевого самоврядування все ще не прийнятий, хоча доопрацьований законопроект № 1223 від 02.09.2019 [2] з такою ж назвою внесений до Парламенту та підтриманий профільним комітетом.



Звісно, незадовільність кадрової та фінансової спроможності органів влади щодо забезпечення відповідного консультативно-методичного супроводу реформ, переходу на якісніший рівень вирішення проблем та використання можливостей, які виникають в ході їх реалізації, відчувається на усіх рівнях. Та якщо органам центральної влади все ж вдається залучати найбільш кваліфікованих спеціалістів і освічених топ-менеджерів, то на місцевому рівні існує хронічний дефіцит відповідних фахівців. Про кадровий голод можна говорити як про одну з визначальних та базових проблем раціонального використання місцевих фінансів, оскільки непідготовлені посадові особи, реалізуючи функції суб'єктів управління в галузі бюджету, фінансів і цін не в повній мірі розуміють засадницького положення сучасної практики децентралізації. Вона полягає не у перерозподілі повноважень, а у суттєвому розширенні можливостей органів місцевого самоврядування самостійного управління всіма без виключення соціально-економічними процесами на рівні громади. Але кінцева вичерпна детермінація таких можливостей відсутня, що є цілком об'єктивним явищем, в силу надзвичайної кількості варіацій модусів поведінки вказаних органів в процесі реалізації ними повноважень в галузі бюджету, фінансів і цін.

Дискусійним і водночас актуальним питанням для України є доцільність наділення територіальних громад значним обсягом дискреційних повноважень у сфері використання фінансового ресурсу, адже це основний вектор функціонування та розвитку місцевого самоврядування на принципах децентралізації. Разом з тим в сучасних реаліях існують значні ризики реалізації дискреційних повноважень на місцевому рівні. Головною небезпекою є корупційні зловживання такими повноваженнями, обмеження ефективності контролю за бюджетним процесом на місцевому рівні, уникнення відповідальності за власну недбалість в управлінні місцевими фінансами тощо. На сьогодні такий ризик тісно пов'язаний із земельними питаннями. На нашу думку, не допустити свавільної узурпації дискреційних повноважень можна шляхом створення інституцій фінансового контролю на місцевому рівні, зокрема, створення дієвого інституту префектів, всебічного розвитку громадського фінансового контролю та професіоналізації управлінських кадрів на засадах доброчесності й патріотизму.

Отже, в контексті фінансової децентралізації причинами низької, а й подекуди незадовільної ефективності сучасного стану управління місцевими фінансами є недостатній рівень компетентності сучасних кадрів органів місцевого самоврядування, що реалізують політику в галузі бюджету, фінансів і цін. Тому існує невідкладна потреба в модернізації системи підготовки посадових осіб місцевого самоврядування, які реалізують відповідні повноваження. Зокрема, систему підготовки таких посадових осіб пропонується модернізувати наступним чином:

- запроваджувати нові навчальні програми з наявністю предметних завдань щодо управління муніципальними фінансами, податкового права, фінансового права, управління фінансовими інституціями, регулювання фінансового та фондового ринку тощо, тобто програмне спрямування необхідно посилити в частині акцентів економічної складової муніципального управління;

- запроваджувати гнучкі інклюзивні навчальні програми. Мова йде про залучення науковців в галузі публічного управління та адміністрування до процесу підготовки посадових осіб органів місцевого самоврядування з питань бюджету, фінансів і цін під наглядом та контролем з боку практикуючих фахівців;

- впроваджувати новітні освітні методики, зокрема віртуальні пілотні проєкти в режимі реального часу, які б повністю моделювали фінансову систему умовної територіальної громади, а сама програма підготовки давала змогу моделювати результати прийнятих рішень в процесі навчання;

- запроваджувати програми обміну досвідом, зокрема між органами місцевого самоврядування, які входять до країн Європейського Союзу й Організації економічного співробітництва

та розвитку шляхом розробки дуальних програм підготовки із відповідними вищими навчальними закладами та обміном магістрів;

– в системі академічної підготовки фахівців для органів публічного управління та підвищення кваліфікації державних службовців й посадових осіб органів місцевого самоврядування посилювати акценти на проблематиці публічно-приватного партнерства та міжмуніципального співробітництва, організувати тренінги, семінари, круглі столи з окреслених питань та ін.

Наведені вище напрями модернізації освітнього процесу та підготовки посадових осіб місцевого самоврядування в галузі бюджету, фінансів і цін є, звичайно, затратними, оскільки передбачають розробку не лише методичних підходів та нових навчальних курсів, але і відповідного програмного забезпечення.

Однак, розуміючи необхідність впровадження прогресивних методів управління системою місцевих фінансів, доцільність подібних витрат і нововведень є апіорі об'єктивною.

Саме тому вказані напрями модернізації системи підготовки управлінських кадрів покликані змінити якісний розвиток місцевого самоврядування з метою досягнення синергетичного ефекту впровадження в Україні суспільних реформ.

### Список використаних джерел

1. Про Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. *Верховна Рада України* : офіц. вебсайт. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (дата звернення: 05.07.2021).
2. Про службу в органах місцевого самоврядування : Проєкт Закону від 02.09.2019 р. № 1223. *Верховна Рада України* : офіц. вебсайт. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=66592](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=66592) (дата звернення: 05.07.2021).

**КІЛІЄВИЧ О.І.,**

доцент, доцент кафедри управління інформаційною політикою, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3418-5464>

УДК 35.085:[32:351]:316.422

## РОЗВИТОК АНАЛІТИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ УЧАСНИКІВ ПРОЦЕСУ ВИРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ НАПРЯМІВ ПОЛІТИКИ

Швидкі зміни в житті людства, що пов'язані з технологічним розвитком, всепроникною цифровізацією, кліматичними катаклізмами, катастрофічними пандеміями потребують реагування з боку урядів, а це вимагає переосмислення змісту професійного навчання державних службовців й інших осіб, причетних до вироблення суспільної політики.

Гострою проблемою в Україні залишається кадрове забезпечення органів влади фахівцями, здатними виконувати завдання, що потребують розвиненого аналітичного мислення. Найбільше це стосується напрямів політики, які забезпечують інноваційний розвиток суспільства, прикладами є політика сталого розвитку і політика цифрового розвитку. Під цифровим розвитком тут розуміється використання та застосування цифрових технологій та цифрових інструментів для соціального, економічного та політичного розвитку різних спільнот – організацій, окремих регіонів і країни в цілому. В дослідженні Світового банку про інноваційну політику [2] показано прямиий взаємозв'язок між сталим/цифровим інноваційним розвитком і потребами в реформуванні публічного управління взагалі і управління людськими ресурсами зокрема.

В контексті завдань євроінтеграції України одним із засадничих документів, реалізація положень якого потребує аналітичних навичок у виконавців, є «Принципи державного управління», що були сформульовані Європейською Комісією для країн, які прагнуть вступу до ЄС. У частині розробки політики вимогою є «інклюзивна доказова політика та розробка законодавства, що дозволяє досягти запланованих цілей політики» і принцип 10 – «процес формування політики і законопроектна робота здійснюються на основі доказів, усі міністерства послідовно здійснюють аналіз впливу» [3, с. 32].

Отже, на сьогодні в світі приділяється значна увага змісту і якості аналітичної діяльності при виробленні інноваційних напрямів політики, що потребує розвитку відповідних компетентностей. З урахуванням визначення компетентності в Законі України «Про вищу освіту» [4] пропонується визначення аналітичної компетентності – здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність в аналітичній сфері, що виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей.

Прикладом аналітичної сфери діяльності є аналіз політики – методологія та практика демократичного врядування, яка передбачає визначення проблем у певній сфері державного управління, аналіз відповідної екосистеми, визначення альтернативних шляхів розв'язання проблем, вибір оптимальних рішень з урахуванням оцінки впливів політики. Професор А. Хіра вважає, що для успішного зайняття аналізом політики потрібні такі аналітичні навички, як критичне читання та конспектування, логічне та прагматичне мислення для вирішення проблем, надійний кількісний та якісний аналіз даних, абстрактне мислення [5].

Якими є сучасні тренди щодо розвитку аналітичної компетентності в світі? У звіті за 2020 р. Всесвітнього економічного форуму про «Майбутнє робочих місць» [6] визначено ключові навички/компетентності, попит на які буде найбільше зростати до 2025 р. порівняно з 2020 р. Для організацій із *Government and Public Sector* – це лідерство та соціальний вплив, комплексне вирішення проблем, аналітичне мислення та інноваційність, активне навчання і навчальні стратегії, критичне мислення та аналіз, креативність, автентичність та ініціативність. Слід зазначити, що

Україну обстеження не охоплювало, проте тренди показові і для нас. В ЄС у 2018 р. було оновлено перелік і тлумачення основних компетентностей для навчання впродовж життя [7], серед них математична компетентність (здатність розвивати і застосовувати математичне мислення та розуміння для вирішення проблем у повсякденних ситуаціях), компетентність у науці (вміння ідентифікувати питання та зробити доказові висновки), цифрова компетентність (взаємодія з цифровими технологіями, грамотність інформаційна та у галузі даних, критичне мислення).

Якою є ситуація в Україні з розвитком аналітичної спроможності державних службовців та інших осіб, що залучені до вироблення інноваційних політик розвитку? У державі, перш за все, було посилено попит на відповідну аналітичну діяльність. У 2016 р. Урядом була ухвалена «Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року», де одним з пріоритетів було визначено впровадження сучасної цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання державних службовців з розвинутою інфраструктурою та належним ресурсним забезпеченням, яка орієнтована на розвиток компетентностей та потреби в професійному розвитку держслужбовців [8]. В ухваленому в 2015 р. Законі «Про державну службу» було визначено (ст. 1), що «державна служба – це ...діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо: (1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування» [9]. З 2017 р. почався процес реформування міністерств для посилення їх інституційної спроможності щодо формування державної політики, була ухвалена «Концепція оптимізації системи центральних органів виконавчої влади» [10], що передбачала запровадження системного підходу до формування державної політики на основі її аналізу, створення директоратів у міністерствах по основних напрямках політики. У Регламенті Кабінету Міністрів у 2018 р. були суттєво уточнені функції міністерств – включено положення про засади формування та реалізації державної політики, згідно до якого міністерства повинні здійснювати визначення суспільно важливих проблем, що потребують розв'язання, та їх пріоритизації; пошуку оптимальних шляхів розв'язання проблем; розроблення та виконання програмних документів Кабінету Міністрів, а також проведення моніторингу та оцінки їх виконання» [11]. У 2020 р. наказом НАДС [12] було затверджено орієнтовний перелік професійних компетентностей держслужбовців, де широко представлено й аналітичні. Позитивну роль має відіграти «Концепція розвитку цифрових компетентностей» [13], яка передбачає розроблення та затвердження рамок цифрових компетентностей для основних професійних груп у сфері цифрової грамотності.

Проте вузьким місцем в країні залишається стан з пропозицією аналітиків, здатних виконувати на належному рівні завдання формування і реалізації інноваційних напрямів політики, включно з процедурами аналізу політики. Це стосується і сфери підготовки кадрів через недостатню аналітичну спрямованість більшості освітньо-професійних програм за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», так і програм підвищення кваліфікації. Відчувається також брак науково-методичних матеріалів й, особливо, викладачів/тренерів для проведення відповідного навчання і тренінгів. Для вирішення проблеми потрібно, на наш погляд, переглянути відповідний стандарт вищої освіти, більше орієнтуватись на кращі практики у цій сфері західних партнерів України.

### Список використаних джерел

1. Кабмін України. Розпорядження «Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ» від 11 листопада 2016 р. № 905-р (редакція від 16.10.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-%D1%80>.
2. World Bank. Innovation Policy: A Guide for Developing Countries, 2010. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2460>.
3. OECD, SIGMA. *The Principles of Public Administration, 2017 edition*. Paris. URL: [http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration\\_Edition-2017\\_ENG.pdf](http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf).



4. ВР України. Закон «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII (редакція від 16.07.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
5. Hira, Anil. Basic Skills Needed for Public Policy Analysis. 2011. URL: <https://www.sfu.ca/politics/CERG/team/AnilHira.html> .
6. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2020, October 2020. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>.
7. European Commission. Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning (Text with EEA relevance) (2018/C 189/01). URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&rid=7](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&rid=7) .
8. Кабмін України. Розпорядження «Деякі питання реформування державного управління України» від 24 червня 2016 р. № 474-р (редакція від 25.02.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p#Text>.
9. ВР України. Закон «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII (редакція від 16.07.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
10. Кабмін України. Розпорядження «Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади» від 27 грудня 2017 р. № 1013-р (редакція від 19.12.2019). URL:
11. Кабмін України. Постанова «Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України» від 18 липня 2007 р. № 950 (редакція від 23.04.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF#Text>
12. НАДС. Наказ «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)» від 26.10.2020 № 201-20 (редакція від 20.07.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text> .
13. Кабмін України. Розпорядження «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації» від 3 березня 2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>.

**КОГУТ О.В.,**

аспірант, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6275-2043>

УДК 328.34

## ЕФЕКТИВНИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛADOVA МОДЕРНІЗОВАНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Сучасна наука публічного управління та адміністрування на даному етапі перебуває у стані стрімкого розвитку у зв'язку із численними викликами у різних сферах суспільного життя. До таких, зокрема, можна віднести соціально-економічну кризу останніх двох років, спричинену гострою коронавірусною інфекцією (COVID-19). Зумовлена цим захворюванням світова пандемія вагомим чином вплинула і на роботу публічних службовців, в тому числі і в Україні. Як органи місцевого самоврядування, так і органи державної влади різних рівнів стикнулися з проблемами, які необхідно було вирішити доволі оперативно та ефективно. Критично важливою у цьому контексті стала необхідність розвитку навичок тайм-менеджменту у державних службовців різних категорій, а також перехід до телекомунікаційних технологій та дистанційної роботи.

Як зазначає А. Пікуль, методику тайм-менеджменту досліджували А. Гастев, П. Друкер, Дж. МакКей, Т. Пітерс, Ф. Тейлор. Серед сучасних дослідників проблем тайм-менеджменту можна відзначити Н. Алюшину, Г. Архангельського, О. Горбачова, О. Євтушенка, Є. Мерзлякову, Л. Скібіцьку, В. Шатуна, О. Штепу [1, с. 2].

Стівен Прентіс зазначав, що тайм-менеджмент – це технології управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, які роблять пропоновані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються [2, с. 4]. Ця дефініція підтверджує важливість часу в будь-якій діяльності. Особливого значення методика управління часом набуває в кризових ситуаціях, що виникають при здійсненні владних повноважень органами державної влади й місцевого самоврядування.

Сучасні дослідники тайм-менеджменту по-різному відображають важливість часу у сфері публічної служби, а національне законодавство оперує поняттям «режим робочого часу» в декількох актах. Наприклад, відповідно до Закону [3, ст. 7] питання режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку обов'язково висвітлюють у колективному договорі під час встановлення взаємних зобов'язань сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин. А згідно з Типовими правилами внутрішнього службового розпорядку [4] режим роботи державного органу встановлюють з урахуванням загальноприйнятого режиму роботи підприємств, установ і організацій у відповідній місцевості, а також специфіки та особливостей роботи в ньому. Наприклад, Верховна Рада України як єдиний орган законодавчої влади орієнтується на порядки денні пленарних засідань українського парламенту. Інтенсивність роботи державних службовців комітетів, інших підрозділів Апарату Верховної Ради України залежить від результатів погоджувальних рад, кількості законопроектів, що внесені до порядку денного сесії, а також тижневих графіків засідань комітетів. Для оперативного розгляду законопроектів український парламент іноді працює в режимі позачергових пленарних засідань. Вони відбуваються після підписання Головою Верховної Ради України відповідного розпорядження, де зазначені питання, що планується розглянути. Таким чином, можна простежити певну взаємозалежність між особливостями тайм-менеджменту в кожному з органів влади та його функціями й інтенсивністю роботи.

У Типових правилах внутрішнього службового розпорядку [4] також зазначено, що за ініціативою державного службовця, згодою його безпосереднього керівника й керівника самостійного структурного підрозділу (за наявності) йому може бути встановлений гнучкий режим

робочого часу, що відрізняється від визначеного правилами внутрішнього службового розпорядку режиму роботи державного органу. Цей режим дозволяє повною мірою забезпечити виконання посадових обов'язків у разі позмінної роботи або в позаробочий час.

В умовах пандемії коронавірусу, як зазначено в одному з національних досліджень, «... використання сучасних інформаційних технологій, зокрема програм Zoom (для проведення нарад, участі в семінарах, «круглих столах», тощо) та Outlook (для передачі документації та інформаційних повідомлень, замість кур'єрської доставки) тощо, не лише береже здоров'я працівників, але й суттєво економить матеріальні (кошти на відрядження, паливномастильні матеріали) та часові ресурси» [5, с. 148]. З цією ж метою держави Східної Європи реалізували підхід, за якого заходи щодо управління персоналом та особливості тайм-менеджменту визначалися епідеміологічною ситуацією в конкретному регіоні. Оскільки багато державних службовців запрацювали онлайн, вирішенням проблеми стало використання телекомунікаційних мереж. Їхнє застосування супроводжувалося заходами з мінімізації ризику інфікування для тих, хто вимушено працював офлайн. І хоча практику дистанційної роботи державних службовців планується розширити, виникає все більше сумнівів, чи збережеться в такому разі продуктивність праці [6, с. 3].

Досвід роботи органів влади під час пандемії засвідчив необхідність широкого й постійного застосування гнучкого режиму робочого часу, дистанційної роботи, сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема онлайн-платформ.

З огляду на це, доцільним є нормативне закріплення (в Законі України «Про державну службу» чи наказами органів державної влади) підстав, випадків та умов застосування дистанційної роботи для публічних службовців, алгоритму дій у разі масового захворювання, процедур обсервації, порядку проведення засідань, робочих груп тощо в онлайн-режимі, а також особливостей оплати праці службовців у такий період. Корисним є також рейтингування задач і дій за їхньою терміновістю й важливістю та застосування принципу Парето для визначення 20 % справ, вирішення яких матиме найбільший вплив на отримання бажаного результату [7, с. 265].

### Список використаних джерел

1. Пікуль А. М. Запровадження тайм-менеджменту в професійній діяльності публічних службовців : автореф. ... маг. публ. упр., 281 «Публічне управління та адміністрування». Миколаїв, 2020. URL: [https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1566/1/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82\\_%D0%9F%D1%96%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C.pdf](https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1566/1/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82_%D0%9F%D1%96%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C.pdf)
2. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент. Москва : Добрая книга, 2007. 145 с.
3. Про колективні договори і угоди : Закон України від 1 липня 1993 року № 3356-XII. / Офіц. веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
4. Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 50 / Офіц. веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16#Text>
5. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців : моногр. ; за заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса: ОПІДУ НАДУ, 2021. 180 с.
6. Civil service management in the context of Coronavirus (COVID-19). Webinar for ENP East countries, 19 May 2020. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1Nvljc9CHEvirupuVxooGyBNdyecOsM1t>
7. Холодницька А. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 4 (70). С. 261–268.

**КОЗАЧЕНКО Т.П.,**

*кандидат наук з державного управління, асистент кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3875-4804>

УДК 351.502

## ДО ПИТАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У сучасних умовах особливої важливості набуває професійна компетентність фахівців публічної служби в сфері охорони навколишнього природного середовища. У світовій практиці підхід до оцінки екологічних компетенцій багато в чому залежить від системи екологічної освіти.

Екологічна компетентність необхідна абсолютно всім представникам публічної влади, і заклади вищої освіти повинні враховувати це при підготовці публічних службовців. Враховуючи, що екологічна компетентність горизонтально інтегрована в інші компетенції, для вимірювання рівня екологічної компетентності слід розділяти як об'єктивні (рівень і профіль освіти; стаж роботи в органах публічної влади і, зокрема, у сфері охорони навколишнього природного середовища; проходження додаткового навчання або підвищення кваліфікації; досвід вирішення екологічних проблем відповідного регіону), так і суб'єктивні (оцінка рівня своєї кваліфікації; самооцінка професійного досвіду; рівень задоволеності роботою в цілому; оцінка мотивації для подальшої роботи в сфері охорони навколишнього природного середовища) показники екологічної компетентності та використовувати систему індикаторів окремо для кожного показника.

На сьогодні спостерігається дефіцит екологічних компетенцій. Незважаючи на те, що працівники публічних органів влади в основному не мають профільної екологічної освіти, не проходять регулярні курси підвищення кваліфікації в цій галузі, більшість фахівців державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування вважають свою кваліфікацію достатньою, а досвід професійної діяльності – успішним. Це говорить про те, що до компетентності службовців не пред'являються високі вимоги, а підвищення кваліфікації є формальною процедурою. Чиновники вкрай рідко проходять підвищення кваліфікації за екологічними програмами. Більш важливими вважаються компетенції у галузі економіки, ділового спілкування та юриспруденції. Значний професійний досвід дозволяє виконувати представникам публічної влади свої обов'язки, проте не компенсує недолік знань в області охорони навколишнього природного середовища.

Зазначимо, що єдиного підходу до визначення компетентності кадрів управління екологічної сфери немає, оскільки існують різні тлумачення поняття «професійна компетентність».

Екологічну компетентність (фахівця) можна розглядати як складний системний об'єкт, побудований на інтеграції теоретичних знань, практичних умінь у сфері екології і певного набору особистих якостей, що виконує специфічну функцію в системі професійної діяльності, обумовлюючи готовність до екологічно адекватної поведінки в ситуаціях морального вибору [2, с. 7].

Система підготовки компетентних публічних службовців має забезпечувати потреби органів публічної влади у працівниках з високим рівнем професіоналізму та культури, здатних компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, упроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам.

Зокрема це стосується формування кадрового складу сфери публічного управління, на яких покладається відповідальність за проведення стратегічної екологічної оцінки планів і програм (СЕО) та формування їх професійної компетентності.

Звичайно, структура професійної компетентності кадрів в публічній сфері щодо проведення СЕО в основному має базуватися на загальній характеристиці структури екологічної компетентності.

Добре розроблена навчальна та/або тренінгова програма має бути заснована на ретельному плануванні двох основних компонентів – змісту (що викладати?) і процесу (як викладати?). Наприклад, програма, яка заснована на принципах теорії навчання Д. Колба, дозволить не тіль-



ки ефективно комбінувати різні методи і стилі навчання, використовувати досвід учасників, а й налагодити багатосторонню комунікацію, створити атмосферу, в якій відповідальність за результат навчання несуть як викладач, так і учасники навчання.

На підтвердження такої думки, наведемо приклад впровадження даної теорії у практику. У 2017 року на базі Національної академії державного управління при Президентіві України нами розроблена та успішно впроваджена Навчальна програма «Стратегічна екологічна оцінка планів і програм» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» [3].

Навчальна дисципліна «Стратегічна екологічна оцінка планів і програм» є вибіркоким компонентом (ВК-1.3) освітньо-професійної програми «Управління проектами і програмами в публічній сфері» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Метою даної навчальної дисципліни є формування у слухачів знань, умінь та здібностей щодо проведення стратегічної екологічної оцінки планів і програм у сфері публічного управління, застосовуючи найкращі доступні методи та аналітичні інструменти.

Заняття проходили у форматі тренінгів: після опанування теоретичного матеріалу та для кращого його засвоєння, слухачами опрацьовувалися кейси відповідно до кожного етапу здійснення стратегічної екологічної оцінки.

Крім того, слухачам пропонувалося виконання індивідуального науково-практичного завдання, результатом якого мав бути Звіт про стратегічну екологічну оцінку відповідного об'єкту планування, який обирався слухачем самостійно. Мета – закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторних занять умінь і навичок, розроблення альтернатив та підготовка рекомендації щодо інтеграції екологічних ініціатив у процес планування.

Враховуючи, що суб'єктами СЕО (згідно Закону України «Про стратегічну екологічну оцінку»), зокрема є «органи виконавчої влади або органи місцевого самоврядування, які є відповідальними за розроблення документів державного планування; центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони навколишнього природного середовища, центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я, обласні державні адміністрації (відповідні підрозділи з питань охорони навколишнього природного середовища та охорони здоров'я), громадськість; держава походження; зачеплена держава» [1], вивчення такої дисципліни як «Стратегічна екологічна оцінка планів і програм» слухачами, які є потенційними виконавцями або відповідальними за проведення СЕО, є вагомим внеском у підвищенні рівня професійної екологічної компетентності публічних службовців.

Отже, для зміни ситуації, що склалася, потрібно нарощувати зусилля не тільки в юридичному, а й в освітньому полі. Як відомо, в Україні не створено систему безперервної екологічної освіти, і підвищення кваліфікації дорослого населення в галузі охорони навколишнього природного середовища є особливою проблемою. Її невирішеність призводить до ескалації соціальної напруги в екологічно неблагополучних регіонах, зокрема до «сміттєвих протестів».

Для підвищення екологічної компетентності представників публічної влади необхідна особлива увага освітніх установ до розробки нових, сучасних в змістовному і технічному плані, доступних екологічних курсів, програм додаткової професійної освіти та підвищення кваліфікації.

### Список використаних джерел

1. Про стратегічну екологічну оцінку: [закон України № 2354-VIII від 20 березня 2018 року]. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19>.
2. Ромейко Н. В. Научно-педагогические основы проектирования содержания дополнительного послевузовского экологического образования : автореф. дис. на соискание учен. степ. канд. пед. наук. Тюмень, 2000. 21 с.
3. Стратегічна екологічна оцінка планів і програм : робоча програма навчальної дисципліни [для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»] / Уклад. Т.П.Козаченко. Київ : НАДУ, 2020. 18 с.

**МАКСІМЕНЦЕВА Н.О.,**

*доктор юридичних наук, професор кафедри парламентаризму, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені*

*Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7774-1948>

УДК 351

## **ОБОВ'ЯЗОК ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЩОДО ВОЛОДІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ ЯК ДЕРЖАВНОЇ**

Обов'язком кожного державного службовця є використання державної мови під час виконання своїх посадових обов'язків, не допускати дискримінацію державної мови і протидіяти можливим спробам її дискримінації згідно з п. 5 ст. 8 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII [1].

Рівень володіння українською мовою є визначальною вимогою державною служби. Так право на державну службу, відповідно до вимог ст. 17 зазначеного Закону, можуть мати повнолітні громадяни України, які володіють державною мовою відповідно до рівня, визначеного Національною комісією зі стандартів державної мови, та яким присвоєно ступінь вищої освіти не нижче магістра – для посад категорій «А» та «Б»; бакалавра, молодшого бакалавра – для посад категорій «В».

При цьому для участі у конкурсі на зайняття посад державної служби потрібно надати копію Державного сертифіката про рівень володіння державною мовою (витяг з реєстру Державних сертифікатів про рівень володіння державною мовою), що підтверджує рівень володіння державною мовою, визначений Національною комісією зі стандартів державної мови.

Відповідно до ст. 1 Законом України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» № 2704-VIII від 25.04.2019 (далі – Закон «Про забезпечення функціонування української мови») [2] при здійсненні повноважень органами державної влади та органами місцевого самоврядування, а також в інших публічних сферах суспільного життя єдиною державною (офіційною) мовою в Україні є українська мова. Статус української мови як єдиної державної мови зумовлений державотворчим самовизначенням української нації. Державний статус української мови є невіддільним елементом конституційного ладу України як унітарної держави. Крім того, такий статус передбачає обов'язковість її використання на всій території України.

Крім того, визначено обов'язок спілкування та проведення заходів за участі, у тому числі державних службовців, закріплений у ст. 3 вищевказаного Закону. Також передбачено забезпечення застосування української мови як державної на всій території України у сферах суспільного життя, визначених цим Законом, а також у міжнародному спілкуванні, під час здійснення посадовими та службовими особами представницьких функцій.

Можна констатувати, що законодавець встановлює вимогу наявності відповідного рівня володіння українською мовою та надає їй статус обов'язку. Навіть поняття «професіоналізм» як принцип державної служби, закладений у ст. 4 Закону України «Про державну службу», визначає зміст цього принципу як обов'язок, у тому числі вільного володіння українською мовою, а саме як компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, а також вільне володіння державною мовою.

При цьому вимога удосконалення рівня володіння державними службовцями державною мовою закріплено як обов'язок наступних суб'єктів: а) центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби відповідно до ст. 14 Закону України «Про державну службу», який визначає та організовує із залученням навчальних закладів навчання державних службовців щодо підвищення рівня знання мови; б) керівника державної служби, який здійснює планування навчання персоналу держав-

ного органу з метою вдосконалення рівня володіння державними службовцями державною мовою; в) державні службовці.

Чинне законодавство передбачає обов'язок володіти державною мовою та застосовувати її під час виконання службових обов'язків для наступних категорій працівників. Так, Президент України, Прем'єр-Міністр України, інші особи, які займають найвідповідальніші посади у державі; депутати Верховної Ради Автономної Республіки Крим, депутати місцевих рад, посадові особи органів місцевого самоврядування; державні службовці; голови місцевих державних адміністрацій; судді, прокурори, службовці Національного банку України; інші категорії службових та посадових осіб.

У разі порушення законодавства про державну мову посадових осіб може бути притягнуто до відповідальності.

Так ст. 49 Закону «Про забезпечення функціонування української мови» визначає, що Уповноважений із захисту державної мови (далі – Уповноважений) діє на всій території України з метою сприяння функціонуванню української мови як державної у сферах суспільного життя.

Уповноважений розглядає скарги фізичних і юридичних осіб на дії та бездіяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій всіх форм власності, інших юридичних і фізичних осіб щодо дотримання вимог законодавства про державну мову; спрямовує до Комісії з питань вищого корпусу державної служби, міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій подання про проведення службових розслідувань, а також притягнення до дисциплінарної відповідальності посадових осіб, винних у порушенні законодавства про державну мову, що є обов'язковими до розгляду; складає адміністративні протоколи та застосовує стягнення у випадках, встановлених законом.

У разі фіксації актом про результати здійснення контролю за застосуванням державної мови факту порушення органом державної влади, органом влади Автономної Республіки Крим, органом місцевого самоврядування, підприємством, установою та організацією, іншим суб'єктом господарювання незалежно від форми власності, а також громадським об'єднанням, політичною партією вимог щодо обов'язкового застосування державної мови, Уповноважений, його представник складає на підставі такого акта протокол.

Так до Кодексу України про адміністративні правопорушення було внесено зміни, які починають діяти з 16.07.2022, та додано ст. 188-52 «Порушення закону щодо функціонування і застосування української мови як державної», яка закріплює, що порушення вимог Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» щодо застосування державної мови під час засідань, заходів, зустрічей і робочого спілкування, в актах, діловодстві та документообігу в органах державної влади тощо тягнуть за собою накладення штрафу від двохсот до чотирьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або попередження, якщо порушення вчинене вперше.

Отже, чинне законодавство передбачає можливість застосування як дисциплінарної, так і у майбутньому, адміністративної відповідальності до державних службовців за порушення вимог законодавства про державну мову.

Таким чином можна зробити наступний висновок. Володіння українською мовою для службовців є обов'язком, який, по-перше, дає право на державну службу, право приймати участь у конкурсі на зайняття посади. По-друге, є вимогою щодо застосування під час виконання службових обов'язків, спілкування, публічних контактів та виступів. По-третє, за невиконання вимог законодавства може бути застосовано дисциплінарне стягнення або у майбутньому адміністративне стягнення у вигляді штрафу.

### Список використаних джерел

1. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
2. Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 25.04.2019 зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19>.

## **РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУВАННЯ**

Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування (ОМС), зокрема об'єднаних територіальних громад (ОТГ), з огляду на завершення реформи децентралізації в Україні, потребує суттєвого перегляду та відповідного вдосконалення. Метою децентралізації є формування більш дієвого і спроможного інституту місцевого самоврядування для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, а також налагодження механізму узгодження інтересів держави та територіальних громад. Перед ОМС постає проблема – забезпечення відповідальності перед місцевою громадою та законності власних дій перед державою.

У зв'язку з цим актуалізується питання формування та розвитку інституційної спроможності ОМС. Інституційна спроможність є результатом їх взаємодії з органами державного управління і з територіальною громадою та проявляється у їх здатності виконувати покладені на них функції у визначених державою умовах [1, с. 377]. Інституційну спроможність можна визначити як здатність органів влади на місцевому рівні здійснювати якісне, організоване й ефективне управління. Формування інституційної спроможності ОМС у сфері соціального проєктування направлений на набуття або вдосконалення компетентностей публічної інституції до ефективного виконання функцій з питань соціального, інфраструктурного, економічного розвитку на відповідній адміністративно-територіальній одиниці. Проблема розвитку інституційної здатності виникає тоді, коли традиційні методи управління не дозволяють ОМС за рахунок наявних ресурсів ефективно досягати цілей та визначати стратегічні пріоритети.

Варто зазначити, що обов'язковою умовою інституційної спроможності ОМС є наявність необхідних ресурсів (матеріальних і нематеріальних активів, злагоджених організаційних процесів, людських здібностей, інформації, знань тощо), що контролюються інституцією і дозволяють їй впроваджувати спрямовані на підвищення раціональності й ефективності їх діяльності стратегії [2, с. 340]. Така спроможність забезпечується також колективною здатністю ОМС виконувати специфічні види активності та властивості самого органу влади раціонально використовувати власні ресурси. Інституційна здатність ОМС – це внутрішня властивість інституції, що визначається результатами її діяльності, які залежать від компетентності (знань, умінь і навичок) публічних службовців. М. Золо та С. Вінтер визначають здатність як результат організаційного навчання і стабільний спосіб колективної діяльності, через який організація систематично генерує та модифікує операційні рутини у напрямку підвищення управлінської ефективності [3, с. 340].

Спроможність ОМС у сфері соціально проєктування визначається їх здатністю ініціювати, розробляти та ефективно реалізовувати стратегії, програми та проєкти розвитку. Масштабність та інноваційність соціальних реформ потребують відповідних механізмів їх впровадження, що може бути забезпечено відповідним рівнем компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування з питань соціального забезпечення та захисту, стратегічного управління, проєктного менеджменту тощо [3, с. 7]. Своєрідною особливістю соціальних, інфраструктурних проєктів є те, що головним експертом і бенефіціаром продукту проєкту є не держава (відповідний орган влади), а суспільство, територіальна громада. Відповідно до компетентностей по-



садових осіб місцевого самоврядування як складової інституційної спроможності ОМС можна віднести уміння налагоджувати ефективну взаємодію з місцевими жителями та представниками бізнес організацій. Їх роль може полягати як у безпосередній участі у процесі реалізації відповідних проєктів, так і в їх оцінці та експертизі як споживачів.

Ще одним важливим аспектом підвищення компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування у сфері соціального проєктування є мистецтво реалізації багатоканального фінансування. Багатоканальне фінансування забезпечується умінням знаходити відповідні ресурси для вирішення окремих соціальних проблем. Додатковими джерелами фінансування можуть бути як державні фонди, так і кошти міжнародної технічної допомоги та міжнародні гранти.

Удосконалення зазначених компетентностей можливе шляхом підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, представників інститутів громадянського суспільства та суб'єктів підприємницької діяльності у сфері стратегічного управління та проєктного менеджменту як універсальної методології управління змінами. Професійне застосування інструментів, методів і технологій управління соціальними проєктами дозволить ОМС забезпечити ефективність їх діяльності, зменшити витрати та виконати проєкти у встановлені терміни. Однак на сьогодні інструменти проєктного менеджменту поки ще не знайшли широкого застосування в більшості ОМС.

Тому завдання забезпечення соціального розвитку, що постали перед топменеджерами публічної сфери, вимагають від них високої виконавчої майстерності та практичних навичок у сфері соціального проєктування. Виходячи з цього можемо запропонувати напрями щодо вдосконалення компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування з питань реалізації соціальних проєктів, що стане одним із важливих чинників підвищення рівня інституційної спроможності ОМС.

Закладам вищої освіти, що здійснюють підготовку бакалаврів і магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», під час розробки освітньо-професійних та освітньо-наукових програм збільшувати кількість дисциплін, де основними програмними результатами навчання є знання та уміння у сфері проєктного менеджменту та управління змінами. Також варто було б запропонувати профільним ЗВО розробити окрему освітньо-професійну програму для підготовки посадових осіб місцевого самоврядування з питань управління соціальними проєктами. Такий підхід, на нашу думку, дасть змогу не тільки отримати знання з питань проєктного менеджменту у публічній сфері, а й здобути конкретні навички щодо особливостей управління соціальними проєктами.

Таким чином, можемо зазначити, що вдосконалення професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування з питань методології проєктного менеджменту, особливостей реалізації соціальних проєктів та управлінні змінами стануть рушійним чинником у процесі удосконалення інституційної спроможності ОМС у сфері соціального проєктування. Це дасть змогу не тільки ефективно реалізовувати соціальні проєкти на відповідній ОТГ, а, що більше важливо – здійснювати соціальні реформи та підвищувати ефективність соціальної політики держави. В цілому належний рівень інституційної спроможності ОМС сприятиме підвищенню рівня довіри як до органів публічної влади, так і до держави в цілому.

#### Список використаних джерел

1. Петренко К. Особливості інституційної спроможності громадських об'єднань в Україні. *Наукові записки ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України*. 2018. Вип. 4 (78). С. 377-388.
2. Сивак Т. В. Інституціоналізації стратегічних комунікацій у системі публічного управління України : дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.01 / НАДУ, Київ, 2020. 490 с.
3. Технологія управління соціальними проєктами : монографія / Т. М. Безверхнюк, І. А. Сенча, Т. В. Сивак та ін. ; за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 292 с.
4. Zollo M., Winter S. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*. 2002. Vol.13. № 3. P. 339–351.

**МАХІНЧУК Н.В.,**

*аспірантка кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9048-0655>

УДК 33.65.005.95/.96

## **ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ**

Публічне управління у сфері охорони здоров'я передбачає створення нової ідеології охорони здоров'я України, вироблення шляхів та засобів оптимальної організації на національному рівні охорони та поліпшення здоров'я, формування здорового способу життя, медичної та соціальної профілактики захворювань, реабілітації. Саме тому трансформацію системи охорони здоров'я зараховано до першочергових реформ, адже сучасний стан політики щодо збереження здоров'я нації має низку проблем, що потребує висококваліфікованих управлінських кадрів.

Дійсно, на сьогодні одним із напрямків дієвого управління медичним закладом залишається ефективна кадрова політика, адже:

– по-перше, якість і доступність надання медичної допомоги населенню напряму залежать від рівня забезпеченості закладу медичними працівниками та їхнього професійного рівня;

– по-друге, системні зміни у сфері охорони здоров'я потребують нової генерації якісно та різнобічно підготовлених керівних кадрів, що покладає особливу відповідальність на кадрову політику у сфері охорони здоров'я.

Практика підтверджує, що за останні 15–20 років різко зросла усвідомленість важливості лідерства у сфері охорони здоров'я та необхідності безпосередньої підготовки керівних кадрів-лідерів. Фахівці Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) визначають проблеми кадрових ресурсів охорони здоров'я одними з основних перешкод досягнення Цілей сталого розвитку. Сучасні виклики перед сферою охорони здоров'я (в першу чергу, глобальна пандемія COVID-19, а також низка медичних, соціальних, демографічних проблем, що зростають в умовах обмежених фінансових ресурсів) актуалізують питання якісної підготовки керівних кадрів-лідерів [1].

З огляду на це, зауважимо, що останнім часом дуже багато медичних працівників – управлінців різного рівня, починаючи із завідувача кабінету і закінчуючи начальниками управлінь охорони здоров'я облдержадміністрацій та керівниками структурних підрозділів Міністерства охорони здоров'я України, намагаються отримати управлінську освіту. Ця тенденція набуває позитивної динаміки з року в рік. Передусім це відбувається тому, що фахівці, які прагнуть розвиватися і йти в ногу з часом, відчули потребу в отриманні спеціальних знань, а також зрозуміли, що їм потрібне підтвердження наявного статусу в мінливому конкурентному середовищі, де в будь-який час може бути поставлено під сумнів кваліфікацію фахівця, який займає певну посаду. Слід констатувати, що система підготовки професійних керівних кадрів для галузі охорони здоров'я недосконала і не відповідає вимогам сьогодення [2].

Як відомо, система професійного розвитку лікарів в Україні передбачала підвищення кваліфікації та атестацію фахівців кожні 5 років, що було затверджено на законодавчому рівні. Реформування в медичній галузі стосувалося і питання безперервного професійного розвитку. Відповідно до Постанови КМУ № 302 від 28 березня 2018 року «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку у сфері охорони здоров'я» [3], лікарі мають набирати не менше ніж 50 балів щорічно на курсах тематичного удосконалення, науково-практичних форумах тощо.

Окрему увагу необхідно звернути на те, що управлінці в розвинених країнах світу – це фахівці з економічною чи юридичною освітою, так звані медичні менеджери, а в Україні велика частка управлінців у галузі охорони здоров'я (у т. ч. й у системі стоматологічної допомоги

населенню) – фахівці без досвіду та навичок з управління, які мають медичну освіту (лікарі-практики) і, більшість з яких не мають правової чи економічної підготовки.

З моменту початку реформування охорони здоров'я в Україні активно ведеться дискусія щодо статусу керівного складу медичного закладу, а також наявність у них спеціальної освіти для займання таких посад. Раніше всі функції як і адміністративні, так і медичні в українських медичних закладах виконував головний лікар. Це величезний масив роботи, який у багатьох розвинених країнах світу виконує два фахівця – генеральний директор (займається ключовими адміністративними питаннями), а медичний директор курує всі медичні процеси.

Зауважимо, що наказом Міністерства охорони здоров'я України від 31 жовтня 2018 року № 1977 внесено зміни до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я», згідно з якими керівник закладу охорони здоров'я – генеральний директор (директор) або начальник (завідувач) закладу охорони здоров'я – виконуватиме виключно управлінські функції та займатиметься адміністративною діяльністю, а всі медичні функції керівника виконуватиме медичний директор [4]. Тобто в Україні функції директора та медичного директора були чітко розмежовані: директор закладу займатиметься питаннями господарської діяльності, а медичний директор – виключно питаннями медицини.

Після завершення терміну дії договору головні лікарі зможуть пройти конкурс як на посаду генерального директора, так і на посаду медичного директора закладу охорони здоров'я. До 2022 року обіймати посаду директора на конкурсній основі може претендент із гуманітарною освітою, правознавець, економіст, лікар, управлінець. Із 2022 року претенденти, які не мають управлінської чи менеджерської освіти у галузі знань «Управління та адміністрування» або «Публічне управління та адміністрування», повинні будуть додатково здобути її (наказ МОЗ від 31.10.2018 № 1977) [5].

Розуміння важливості формування в керівних працівників організацій охорони здоров'я управлінських компетентностей повільно прогресує. Кращим доказом цього є зростання попиту на освітні програми з менеджменту в сфері охорони здоров'я.

Таким чином, сучасні тенденції розвитку кадрового потенціалу галузі охорони здоров'я в Україні вказують на те, що в умовах зміни галузевої парадигми управління кадрами необхідно забезпечити чітке розмежування управлінських (державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, керівники медичних закладів, менеджери тощо) та лікарських посад. При цьому головною передумовою існування подальшого становлення дієвої державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я має стати побудова професійної державної кадрової служби, що гарантуватиме престиж професії для висококваліфікованих медичних кадрів, які у своїй професійній діяльності будуть керуватися принципами служіння народу та патріотизму, честі та професіоналізму.

#### Список використаних джерел

1. Гаєвська Л.А., Васюк Н.О., Ушакова О.І. Зарубіжний досвід підготовки керівних кадрів-лідерів – виклики для публічної політики у сфері охорони здоров'я в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2020\\_7\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_7_4) (дата звернення: 15.07.2021).
2. Карамішев Д.В., Федак Н.М. Реалізація державної політики щодо професійної підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vamsu\\_du/2011\\_1/Kar\\_Fed.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_du/2011_1/Kar_Fed.htm) (дата звернення: 15.07.2021).
3. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова КМУ від 28.03.2018 р. № 302. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/302-2018-%D0%BF> (дата звернення: 15.07.2021).
4. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників Вип. 78 «Охорона здоров'я»: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 29.03.2002 р. № 117. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va117282-02> (дата звернення: 15.07.2021).
5. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7574> (дата звернення: 15.07.2021).

**МЕДВЕДЬ А.В.,**

*аспірантка кафедри управління інформаційною політикою, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені*

*Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4022-838X>

УДК 35.071.08:004(477)

## ДОСТУПНІСТЬ ЦИФРОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ГРОМАДЯН УКРАЇНИ

20 жовтня 2020 року Міністерство цифрової трансформації оприлюднило положення Про Раду з питань цифрової доступності для осіб з інвалідністю [1]. Під час презентації, яка відбулася 05 лютого 2021 Віцепрем'єр-міністр України – Міністр цифрової трансформації М. Федоров зазначив: «Мета Мінцифри – не тільки розвиток онлайн-сервісів, а і забезпечення рівного доступу до технологій для всіх українців. Ми спрощуємо систему, роблячи онлайн-послуги справедливими та зручними, тому створили Раду з питань цифрової доступності для людей з інвалідністю» [2]. Рада створена як консультативний орган і на неї покладена важлива місія – відновити соціальну справедливість і сприяти залученню людей з обмеженими фізичними можливостями до цифрових управлінських послуг. Питання доступності охоплюють компенсацію (повну або часткову) витрат на встановлення обладнання для доступу в мережу Інтернет, адресну допомогу на купівлю гаджетів, в тому числі для інклюзивних потреб, допомога з оплатою послуг оператора мобільного або фіксованого інтернету, розробка та впровадження спеціального оформлення сайтів органів державної влади та місцевого самоврядування тощо.

Такий підхід дозволить брати участь у державних процесах людям, які раніше були виключені з нього. Проте питання доступності значно ширше і потребує ґрунтовного підходу. В законодавстві України немає визначення поняття «цифрової доступності», але загалом доступність цифрових управлінських послуг можна визначити як спроможність громадян отримувати цифрові послуги у будь-якому місці та у будь-який зручний для цього час. Основними критеріями доступності є:

- наявність провайдера із забезпечення доступу до широкопasmового фіксованого або мобільного інтернету;
- адресна допомога малозабезпеченим верствам населення на встановлення, підключення та користування хоча б мінімальним пакетом послуг для доступу до мережі Інтернет;
- адресне надання інклюзивного термінального обладнання особам з інвалідністю;
- адаптація сайтів під потреби людей з обмеженими фізичними можливостями (колір та розмір шрифту, можливість озвучити текст, субтитри або сурдопереклад відео тощо);
- безперебійність функціонування та доступ до цифрових управлінських послуг у будь-який проміжок часу та ін.

Інша проблема доступності до цифрових управлінських послуг полягає у тому, що довгий час на території України існувало багато «білих плям» (території де немає жодного оператора мобільного або фіксованого інтернету) і хоча зараз реалізується стратегія міністерства цифрової трансформації з покриття 95% території України широкопasmовим доступом до Інтернету [3], але громадяни, що проживають на цих територіях і ніколи не користувались мобільним телефоном чи іншими пристроями з можливістю виходу в мережу Інтернет вважають, що їм не потрібні такі послуги. Таким чином, частина громадян України не долучається до процесу цифрової трансформації, вони стають заручниками замкнутого кола, розірвати яке можуть державні програми з розвитку цифрової грамотності та постійна промоція цифрових управлінських послуг (рис.1).





**Рис.1.** Схема реалізації доступності цифрових управлінських послуг для щойно під'єднаних населених пунктів

На схемі зображено причини виникнення цифрового розриву (зазвичай це різниця між містами та віддаленими селами, але причини цифрового розриву можуть бути також соціальні, на релігійному підґрунті та ін.), який сповільнює процес цифрової трансформації держави. Перепони та супротив на кожному етапі можуть суттєво сповільнити розвиток регіону і стати причиною провалу цифрової трансформації. Щоб запобігти найгіршим наслідкам, потрібно діяти комплексно і реагувати відповідно на кожен виклик. Таким чином, забезпечення підключення до фіксованого та/або мобільного широкосмугового доступу, допомога при підключенні домогосподарства та купівлі обладнання для доступу до мережі Інтернет, офлайн і онлайн навчання цифровим навичкам, а також цифрове середовище та його зручність – будуть мати позитивні наслідки для розвитку регіону.

За часів пандемії, спричиненої вірусом SARS-CoV-2, було виявлено велику кількість прогалин в питаннях доступності громадян до цифрових управлінських послуг. Швидкий перехід зі стаціонарної до віддаленої роботи змусив багатьох людей терміново адаптуватись до нових реалій і стало очевидним, що Україна не була готова до таких темпів розвитку. У багатодітних сім'ях гостро постала проблема забезпечення гаджетами всіх учнів та студентів, що навчаються, а на тлі суцільних скорочень це вимагало непосильних для родин витрат. Саме тому, порушуючи питання доступності цифрових управлінських послуг, слід звертати увагу на малозабезпечені та багатодітні сім'ї, які не можуть дозволити собі покупку пристроїв для виходу в інтернет кожному з членів родини, а отже втрачають можливість навчатися, працювати та користуватись державними послугами дистанційно.

**Висновки.** Проблема доступності до цифрових управлінських послуг є актуальною саме зараз, в час пандемії вірусу SARS-CoV-2 і буде актуальною надалі. Міністерство цифрової трансформації разом з Міністерством соціальної політики створили Раду з питань цифрової доступності для осіб з інвалідністю, але існують інші малозабезпечені громадяни України, які не мають доступу до управлінських послуг через відсутність доступу до мережі Інтернет. Щоб максимально залучити всіх громадян до використання цифрових управлінських послуг, необхідно створити умови рівного і безперешкодного доступу до якісного широкосмугового інтернету, надавати адресну підтримку і термінальне обладнання всім малозабезпеченим верствам населення, включно з пристроями для навчання дітей у багатодітних сім'ях. Необхідні державні проекти, що дозволять адаптувати жителів віддалених територій, де тільки з'являється якісне покриття широкосмуговим доступом до сучасних технологій та стимулювати їх використання в повсякденному житті.

#### Список використаних джерел

1. Положення про Раду з питань цифрової доступності для осіб з інвалідністю. Наказ Міністерства цифрової трансформації від 20 жовтня 2020 року № 157.
2. Мінцифра створила Раду з цифрової доступності для людей з інвалідністю. Міністерство цифрової трансформації. 05 лютого 2021. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-stvorila-radu-z-tsifrovoi-dostupnosti-dlya-lyudey-z-invalidnistyu>
3. Цілі до 2024 року. [Електронний ресурс] / Міністерство цифрової трансформації URL: <https://thedigital.gov.ua/ministry>

## **ЦІНІСНИЙ АСПЕКТ ПОЛІТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ: СУТНІСТЬ ТА ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ**

Феномен політичної культури завжди був предметом уваги багатьох мислителів. Платон, Аристотель, Н.Макіавеллі, Ш.Монтеск'є, М.Вебер, М.Бердяєв, К.Мангейм та багато інших науковців здавна замислювались над проблемами політичного спілкування заради досягнення згоди, компромісу та консенсусу для мирного врегулювання політичних конфліктів. Німецький історик-просвітник XVIII століття Йоганн-Готфрід Гердер був першим, хто концептуально використав поняття «політична культура».

Політична культура – це досить складне, багатогранне, глибоке за змістом явище. Сучасний аналіз феномену політичної культури можна прослідкувати в працях багатьох дослідників, в яких розглядаються питання щодо сутності, домінуючих цінностей, регіональних відмінностей, механізмів і засобів формування сучасної моделі політичної культури [1]. Різні її сторони висвітлюються у працях В.Андрущенко, О.Бабкіної, В.Бебика, І.Варзара, М.Головатого, В.Горбатенка, В.Козакова, В.Рєбкала, С.Рябова, С.Телешуна, Л.Шкляра, П.Шляхтуна та інших українських науковців.

Вирішення сучасних завдань соціального розвитку суспільства передбачає аналіз процесу формування ціннісних засад у публічному управлінні та їх вдосконалення. Крім того, публічне управління в процесі свого функціонування та розвитку постає як складний механізм, що потребує розкриття й пізнання його природи. Тому залежно від закономірностей розвитку соціально-ціннісних засад у публічному управлінні, на нашу думку, визначається і ефективність соціальної організації, розв'язання соціально-економічних проблем та формування правової системи держави в цілому. Інформаційна революція, глобалізація, інтеграційні та численні міграційні процеси в світі свідчать про те, що практично кожна країна світу змінюється, трансформується, адаптується до нових умов світової динаміки завдяки проявам світової політичної життєдіяльності. Все це суттєво впливає як на характер взаємовідносин з іншими державами, так і на відносини між суб'єктами політичної взаємодії в середині країни на рівні політичних інститутів та соціально-політичних спільнот. Нові політичні реалії потребують нових підходів, нових норм, нових навичок, нового рівня політичної культури, формування яких є важливим завданням для всіх країн, що вступають у відповідні відносини. Тому політична культура є невід'ємною важливою складовою політичної системи будь-якого суспільства. Передумовою концептуальної розробки проблеми політичної культури є наявність ціннісно обумовлених зв'язків між владою і суспільством. З'єднуючим і стабілізуючим чинником політичної системи суспільства виступають саме політичні цінності.

Політична культура не тільки віддзеркалює існуючі труднощі і суперечності, але й сама суттєво впливає на перебіг соціально-економічних і політичних подій. Політична культура належить до гуманітарного виміру політики. Саме завдяки їй формуються регулятори політичної поведінки і мотиваційна основа владних відносин. Інтерес до вивчення феномену політичної культури був обумовлений усвідомленням науковцями необхідності виявлення засобів і механізмів досягнення політичної стабільності і суспільно-політичного розвитку [2]. Сьогодні існує багато визначень політичної культури, декілька підходів до розуміння її сутності, але як у західних, так і у вітчизняних науковців немає єдиного підходу як до самої категорії політичної культури, так і до її змісту, структурних компонентів, функцій. Насамперед її можна розглядати як суб'єктивний вимір суспільних основ політичної системи. Культура як сукупність матеріальних і духовних цінностей, специфічний спосіб людської діяльності, що виробляється в процесі історичного розвитку, впливає на спосіб здійснення влади і, в свою чергу, залежить від політичних перетворень.

Через політичну культуру людина залучається до політичної системи і політичної діяльності. Тому цінності розглядаються як найвищі принципи, на основі яких забезпечується згода в суспільстві і в малих групах. Цінності є об'єктивними і досліджуються тією мірою, якою здатні підтримувати нормальне функціонування системи. Цінності утворюють оцінний каркас, основу кожній сфері буття певної спільноти людей у різні часи. Тому особливу значимість мають аксіологічні орієнтири державного управління як найважливішого нормативно-регулюючого фактора, що визначає тип життєдіяльності, характер і динаміку розвитку певного суспільства. Так, свого часу ще Б.Спіноза стверджував: «Для блага держави не має значення, якими міркуваннями керуються люди, які належним чином керують справами, аби ці, останні, керувалися належним чином» [3].

Метою державного управління є реалізація цілей та функцій держави. У цьому ракурсі науки публічного управління актуалізується поняття ціннісної орієнтації як «комплексу духовних детермінант діяльності людей або окремої людини, а також відповідних їм соціально-психологічних утворень, які інтерпретуються в позитивному аспекті їхніх значень». Такими детермінантами можуть виступати уявлення, знання, інтереси, мотиви, потреби, ідеали, а також установки, стереотипи, переживання людей. Поняття «ціннісних орієнтацій» використовують стосовно окремої людини або групи осіб, але не до суспільства в цілому. Саме ціннісні орієнтації виступають «основою цілепокладання, визначають людські інтереси і потреби, зазнають зворотного впливу» [4].

Політичну культуру можна визначити як систему історично обумовлених, відносно сталих і репрезентованих уявлень, переконань, установок і моделей поведінки індивідів і груп. Тому можна дати таке визначення: політична культура – це суб'єктивна сфера, що лежить в основі політичної діяльності. Це: орієнтації, система цінностей, символів, вірувань і настанов індивідів на політичні дії. Інакше кажучи, політична культура – це політична свідомість, політична поведінка та діяльність політичних інститутів. Це сфера загальнолюдської культури, що пов'язується з політикою.

Політика залежить від широкого кола ціннісних детермінант, які сильно впливають, навіть підпорядковують собі політичне життя. Зокрема, завдяки ним у політичному житті формується структура власне політичних цінностей, зміст і співвідношення яких можуть суттєво змінюватися; здійснюється відбір політичних пріоритетів; визначається характер політичної аргументації; формується інструментарій політичних дій; складається програма політичної діяльності, уявлення про межі і можливості її впливу на громадське життя [5].

**Висновок.** Державно-управлінські цінності можна назвати основою реалізації політичних потреб певних суб'єктів – стосується це людини або соціальної групи, або політичної партії, або суспільства в цілому. Відповідність функціонування держави соціально-ціннісним засадам розвитку своєї соціальної структури, на наше переконання, може виступати критерієм ефективності управління. Отже, як бачимо, саме через політичну культуру та її складові здійснюється основні політичні процеси як у самій державі, так і за її межами. Саме цінності визначають характер та способи взаємодії суб'єктів у суспільстві, політиці, державному управлінні. Формування та реалізація державної політики, відбувається в межах й у відповідності до пануючої системи суспільно-політичних і морально-етичних цінностей. Політичні цінності в системі державного управління та політичній сфері взагалі мають стрижневий характер, являють собою ядро політичної системи та відіграють надзвичайно важливу роль у процесах державотворення.

### Список використаних джерел

1. Інституціоналізація публічного управління в Україні: наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2019. 210 с.
2. Остапенко М. А. Політична культура суспільства: Навч. посіб. К.: МАУП, 2008. 96 с.
3. Спиноза Б. Политический трактат / Б. Спиноза // Собр. соч.: в 2 т. М.: Изд-во «Наука», 1999. 86 с.
4. Козаков В.М. Аксіологія державного управління. Київ: НАДУ, 2010. 256 с.
5. Радченко О. В. Ціннісна система суспільства як механізм демократичного державотворення. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2009. 380 с.

**МОСТОВА Д.Ю.,**

здобувач кафедри парламентаризму, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5280-1924>

УДК 351.88:327(477)

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

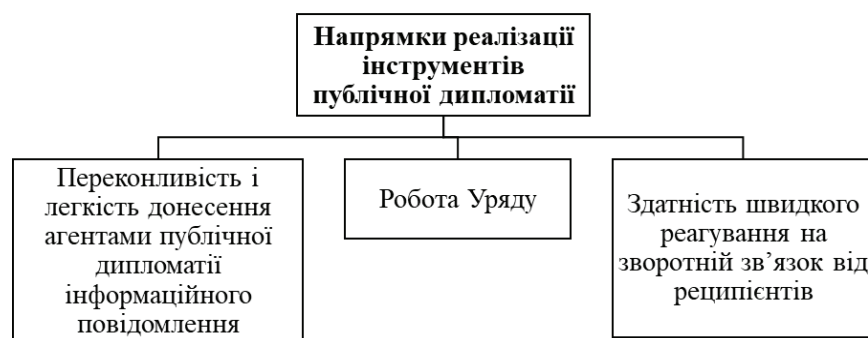
На сучасному етапі розвитку міжнародних відносин публічна дипломатія виступає як ефективний інструмент зовнішньої політики будь-якої держави, що надає змогу, використовуючи механізми «м'якої сили», поширювати позитивну інформацію стосовно країни, внаслідок чого формується привабливий імідж на міжнародній арені. Існуючі тенденції розвитку міжнародних відносин підтверджують, що активне використання інструментів публічної дипломатії надає змогу забезпечити високі показники реалізації зовнішньополітичних завдань країни, враховуючи особливості сучасних геополітичних умов.

Специфіка публічної дипломатії полягає у тому, що вона має безліч можливостей для реалізації встановленого зовнішньополітичного курсу держави шляхом здійснення впливу на іноземних громадян. У цьому зв'язку існує нагальна потреба у проведенні роботи у трьох ключових напрямках, а реалізація відповідних заходів покладається на країну, яка планує досягти певних цілей за допомогою реалізації інструментів публічної дипломатії.

Серед специфічних ознак публічної дипломатії можливо виділити той факт, що вона, на відміну від офіційної, має необмежену кількість агентів. Так, в контексті цього питання слід зауважити, що агентом є будь-який суб'єкт, яким підтверджено високий рівень української самоідентифікації та бажання стосовно привернення уваги до власної держави з боку іноземних громадян. При цьому такий агент здійснює процес підтримки зв'язків шляхом провадження

інформаційного обміну, що забезпечує реалізацію саме публічної дипломатії [1, с. 137].

Саме механізм публічної дипломатії сприяє підтримці прямої взаємодії із міжнародною громадськістю, не залучаючи при цьому уряд іноземних держави. У цьому зв'язку доцільно виділити такі методи публічної



Напрями реалізації інструментів публічної дипломатії

ної дипломатії: налагодження і підтримку міжнародної комунікації; запровадження іноземних мовленнєвих платформ телемовлення, а також обмін у культурній сфері тощо.

Прояв зацікавленості уряду в реалізації інструментів публічної дипломатії знаходить свій прояв у розробці та запровадженні стратегій розвитку та нормативно-правової бази стосовно окремих питань. При цьому українська публічна дипломатія не є виключенням, оскільки й вона обмежена, зокрема перебуває під контролем і координується нормами українського законодавства у зазначеній сфері. Запровадження української стратегії розвитку публічної дипломатії, а також прийняття цілої низки нормативно-правових документів здійснює позитивний вплив на зростання інтересу іноземних громадян до країни, якою запроваджуються відповідні заходи публічної дипломатії.

Так, відповідно до положень ст. 34 Конституції України, кожній особі надається право на свободу думки і слова, вільне виявлення власних поглядів і переконань. До того ж даною



нормою гарантовано право кожній особі на вільне збирання, зберігання, використання і поширення інформації в усній, письмовій чи іншій формі [2].

У контексті даного питання неможливо проігнорувати й положення Міжнародного пакту про громадянські і політичні права 1966 року, відповідно до якого кожній людині надається право на отримання і поширення будь-яких відомостей, незалежно від державних кордонів. У той же час забезпечення свободи слова в межах становлення і розвитку комунікації на міжнародному рівні може перебувати під певним контролем та частково обмежуватися з метою забезпечення інформаційної безпеки, територіальної цілісності чи громадського порядку, що сприяє досягненню таких цілей, як запобігання заворушенням чи злочинним посяганням, охорона здоров'я населення, захист репутації чи прав інших осіб, недопущення розголошення інформації, що має статус конфіденційної або ж підтримка авторитету і неупередженості правосуддя [3]. Забезпечення здійснення контролю за поширенням інформаційних потоків провадиться й у випадку їх обмеження з метою інформаційної безпеки відповідно до норм діючого українського законодавства, оскільки їх порушення тягне за собою настання юридичної відповідальності.

У той же час слід звернути увагу на те, що одним із ключових методів публічної дипломатії є інформування, специфікою якого є спрямованість на кінцевого споживача певної інформації. Тобто ключовим моментом є не зміст інформації, а сприйняття її споживачем [4, с. 166]. Як правило процедура інформування забезпечується шляхом формування прямого контакту за схемою «комунікатор–реципієнт». У таких випадках як комунікатори виступають суб'єкти, що мають відношення до української діаспори. Як з цього приводу зазначив колишній Президент України Л. Кравчук, оскільки в сучасному світі велика кількість українців проживає за межами рідної держави, саме вони сприяють зростанню власного вкладу в розвиток популяризації України, аніж ті, які проживають в рідній країні [5].

У зв'язку із вищевикладеним, можливо зробити висновок про те, що сучасна система нормативно-правового забезпечення публічної дипломатії в Україні сприяє врегулюванню методології даної сфери. У той же час українська нормативно-правова система у сфері публічної дипломатії не врегульовує усіх необхідних положень. Зокрема вона не містить правил моніторингу та підбору ефективних методів запровадження публічної дипломатії із найвпливовішими світовими державами. Отже, влада України не акцентує увагу на необхідності розвитку такого інструменту зовнішньополітичної діяльності, як публічна дипломатія. У той же час можливо стверджувати, що внаслідок подій 2013–2014 років уряд України почав активніше приділяти увагу сфері публічної дипломатії, у тому числі й удосконалюючи нормативно-правове забезпечення.

### Список використаних джерел

1. Гапонова Я. М. Українська публічна дипломатія: нормативно-правова база. Політичні проблеми міжнародних систем та глобального розвитку. 2017. № 3. С. 137-140.
2. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 року № 254к/96-ВР. ВВР, 1996, № 30, ст. 141.
3. Баровська А. В. Понятійно-категоріальний апарат інформаційної сфери: правовий аспект. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/532/> (дата звернення: 16.06.2021).
4. Руднева В. Ю. Публічна дипломатія як механізм формування державної іміджевої стратегії. Інформація та комунікація. 2013. № 4. С. 163-170.
5. Коробейникова Я. С., Мурава Ю. І. Євро 2012 як чинник підвищення конкурентоздатності України на ринку туристичних послуг. URL: [http://www.confcontact.com/20130214\\_econ/10\\_korobejnikov.htm](http://www.confcontact.com/20130214_econ/10_korobejnikov.htm) (дата звернення: 14.06.2021).

## **ПРОФЕСІЙНИЙ ПУБЛІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

В Україні з 2014 року розпочався процес децентралізації, мета якого – формування територіальної організації влади й ефективного місцевого самоврядування для надання високоякісних і доступних публічних послуг, створення інститутів прямого народовладдя, підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, узгодження інтересів держави та територіальних громад.

Основне завдання під час реформування системи місцевого самоврядування в Україні – спроможність місцевих влад ефективно реалізовувати зростаючу кількість повноважень, які передається їм органами виконавчої влади з метою надання більш якісних послуг населенню.

Умови служби посадових осіб органів місцевого самоврядування повинні бути направлені на добір висококваліфікованих кадрів з урахуванням особистих якостей і компетентності. Для цього необхідно створити можливості для професійної підготовки та перепідготовки персоналу, винагороди та просування по службі [3].

Необхідна передумова ефективного виконання зазначених завдань і повноважень місцевого самоврядування – належний професійний рівень службовців органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, сільських, селищних, міських голів. Від ефективності діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування залежать умови життя мешканців конкретної територіальної громади. Усе це свідчить про те вагоме значення, яке набувають питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування для забезпечення сталого місцевого та регіонального розвитку, поліпшення якості соціальних послуг, що надаються громадянам.

Потрібно відзначити, що сучасна система місцевого самоврядування в Україні вкрай потребує нових службовців, які мають відігравати ключову роль у здійсненні реформ на місцевому рівні. Саме вони повинні бути ініціаторами та головними проєктувальниками демократичних перетворень у місцевому самоврядуванні, ефективними менеджерами, лідерами команд. Для сучасного службовця органу місцевого самоврядування недостатньо мати необхідні знання в економічній, соціальній і правовій сферах й уміти застосувати їх на практиці, він також має володіти численними управлінськими та комунікативними навичками [1].

Так, голова органу місцевого самоврядування, його заступники, посадові особи на сучасному етапі реформування повинні вирішувати комплексні багаторівневі проблеми територіальної громади, креативно мислити та ухвалювати нестандартні рішення, уміло керувати підлеглими та взаємодіяти з населенням громади, формувати власну думку під час ухвалення рішень, бути клієнтоорієнтованим, уміти вести переговори з особами публічного права, потенційними інвесторами, громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами [4].

Крім того, посадова особа місцевого самоврядування повинна мати такі особисті компетентності: лідерство, комунікативність і комунікабельність, організаторські здібності, толерантність, емоційний інтелект (EQ).

Отже, підготовка спеціалістів для служби в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування – важливий складник державної кадрової політики, спрямованої на формування високопрофесійних кадрів і підвищення якості їхньої роботи.

Однак організація навчання посадових осіб органів виконавчої влади та місцевого самоврядування має низку проблем, як-от:

– відсутність справедливої оплати праці перешкоджає залученню до роботи в органах місцевого самоврядування топменеджерів із сучасною освітою та відповідним досвідом;

- надмірна залежність органів місцевого самоврядування від рішень органів державної влади, зокрема у питаннях організації процесу навчання працівників органів місцевого самоврядування;
- відсутність загальноприйнятих стандартів якості у галузі навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- низька мотивація посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- неналежна взаємодія органів влади з неурядовими організаціями та громадськістю, зокрема у наданні соціальних послуг населенню;
- фактори психологічного характеру, пов'язані з менталітетом службовців органів місцевого самоврядування, наявністю у їхній професійній свідомості залишків старих командно-адміністративних методів управління;
- недосконалість законодавчих і нормативно-правових документів, що регламентують питання навчання депутатів і працівників органів місцевого самоврядування, зокрема з питань ресурсного забезпечення процесу навчання;
- недостатня координація діяльності різних установ та організацій, що займаються навчанням посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також недостатнє забезпечення навчального процесу відповідними навчальними програмами, літературою та методичними матеріалами.

На державному рівні необхідно сформувати професійні компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування й депутатів місцевих рад шляхом реформування системи підвищення кваліфікації та створення належних умов для їхнього безперервного професійного навчання упродовж проходження служби чи здійснення відповідних повноважень, з урахуванням кращих світових практик і вітчизняних традицій [1].

Формування єдиної державної політики у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад дасть можливість:

- створити нову систему підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, які забезпечать зростання ефективності державного управління та місцевого самоврядування в цілому;
- оптимізувати мережу навчальних закладів, які займаються підвищенням кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;
- упровадити інноваційні форми та види підвищення кваліфікації для державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, що сприятиме кваліфікованому здійсненню ними своїх повноважень й виконанню покладених на них обов'язків;
- сформувати та закріпити через навчальні програми підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад такі демократичні цінності, як-от: активна участь у житті суспільства, патріотизм, лідерство, відповідальність, толерантність, гуманізм, соціальне партнерство тощо.

Отже, урахуваючи викладене, необхідно створити умови для правового, економічного й організаційного забезпечення розвитку професійного публічного менеджменту в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування й удосконалення відповідної системи підготовки та перепідготовки кваліфікованих кадрів у публічному управлінні й адмініструванні.

### Список використаних джерел

1. Доля І. Щодо кадрового забезпечення місцевої влади в контексті впровадження адміністративної реформи: аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/913/>
2. Європейська хартія місцевого самоврядування. Міжнародний документ: від 15.10.1985 р. URL: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_036)
3. Павлюк А. П. Формування об'єднаних територіальних громад: стан, проблемні питання та шляхи їх вирішення: аналітична записка. URL: [http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/terutor\\_gromad-86ead.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/terutor_gromad-86ead.pdf)
4. Тарасова В. Кадрове забезпечення в об'єднаних територіальних громадах. Україна: події, факти, коментарі. 2017. № 12. С. 30 – 41. URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/ukraine/2017/ukr12.pdf>

**СИВАК Т.В.,**

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри регіональної політики,  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського  
національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4319-9825>  
УДК 35:005

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ

В Україні з 2016 року відбувається реформування державного управління. У 2021 році розпочався її другий етап, що підтверджено відповідним документом Кабінету Міністрів України – Стратегією реформування державного управління на 2022–2025 роки [4]. Ефективність першого етапу підтверджено опитуванням громадян, 82 % з яких підтвердили її важливість, а 65 % – виявили задоволення одного з напрямів – надання адміністративних послуг. Однією з цілей Стратегії є побудова сервісної та цифрової держави, що забезпечує захист інтересів громадян.

Визначені цілі, як і ефективність реалізації стратегії в цілому, залежать від компетентності публічних службовців, які їх здійснюватимуть. Саме тому формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, що зорієнтована на захист національних інтересів та інтересів громадян, є пріоритетним напрямом реформування державного управління в Україні. Зважаючи на те, що результатом реформування державного управління має стати система публічного управління, що передбачає спільну діяльність органів публічного управління усіх рівнів, інститутів громадянського суспільства та суб'єктів ринкової економіки, система професійної публічної служби має враховувати нові реалії існування держави.

Розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують та реалізують публічну політику для сталого розвитку держави – ще одна ключова мета реформування державного управління. Ефективна система професійної публічної служби, чесний і прозорий відбір на посади в органи публічного управління, забезпечення прозорості та конкретної системи оплати праці та здобуття необхідних компетентностей і підвищення кваліфікації дасть змогу вдосконалювати інституційну спроможність державних інститутів з пріоритетних сфер розвитку держави.

У напрямі формування системи публічної служби в Україні варто виокремити головні пріоритетні завдання, які забезпечать її модернізацію, можливість застосовувати інноваційні підходи, враховувати зарубіжний досвід та сприяти підвищенню її якості за умови врахування їх завдань, функцій та результатів.

*Першим* напрямом можемо визначити – здійснення професійної підготовки публічних службовців на основі компетентного та міждисциплінарного підходів і розмежування їх відповідно до класифікації посад та специфіки діяльності. З огляду на те, що в Україні було запроваджено другий бакалаврський рівень вищої освіти з підготовки фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» необхідним є запровадження посад нижчої ланки в органах публічної влади, які б відповідали компетентностями, що отримають випускники таких освітньо-професійних програм [1, с. 6]. Варто приділити увагу необхідності приведення у відповідність до класифікатора професій компетентності випускників освітньо-професійних та освітньо-наукових програм у галузі публічного управління та адміністрування, що дало б змогу формувати таких набір знань, умінь і навичок випускника відповідної програми, які є необхідними для виконання службових обов'язків.

Відповідно до Стратегії реформування державного управління на період до 2025 року НАДС визначило необхідність створення Вищої школи публічного управління [3], що безумовно після реорганізації НАДУ при Президентові України стало актуальним. Але, зважаючи на досвід функціонування такого вітчизняного навчального закладу та досвід інших держав під час роз-



робки Концепції Вищої школи необхідно чітко визначити напрями її діяльності. Адже у Україні понад 110 закладів вищої освіти здійснюють підготовку публічних службовців або готують фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» рівнів бакалавра, магістра та доктора філософії. Така школа може бути актуальною для підготовки публічних службовців, які, скажімо, обіймають посади категорії А. Для підготовки такої категорії публічних службовців мають ставитись відповідні вимоги, зокрема: стандарти, підготовки викладачів, особливі принципи відбору слухачів, критерії до змісту навчальних програм, зокрема їх прикладна спрямованість, проблемно-орієнтоване навчання та можливості і гарантія професійного зростання випускників.

*Другим* напрямом має стати – функціонування інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), яка як пілотні проекти впроваджується в Україні з 2019 року. Станом на сьогодні тільки 25 % державних інститутів підключені до цієї системи. Перевагами такої системи є покращення процесу управління персоналом публічної служби, зокрема забезпечення її прозорості, керованості та ефективності. Це дасть змогу мінімізувати суб'єктивність у прийнятті рішень щодо кар'єрного зростання публічних службовців, а також зробити більш прозорою саму систему публічної служби.

*Третім* напрямом можемо визначити – забезпечення прозорого відбору на посади державної служби. Порядок проведення конкурсів з відбору кандидатів для зайняття відповідних посад в органах публічного управління має бути спрямованим на можливість залучення кандидата, який володіє необхідними для виконання службових обов'язків компетентностями.

*Четвертий* напрям – запровадження дієвої системи визначення потреб у професійному навчанні публічних службовців. Цей напрям передбачає забезпечення зворотного зв'язку від органів публічного управління опосередковано через НАДС та МОН України до закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку та підвищення кваліфікації, щодо створення нових освітніх напрямів чи вдосконалення існуючих з визначенням тих компетентностей, що є наразі пріоритетними для органу влади [2, с. 13]. Це буде підставою для внесення відповідних змін у освітньо-професійні та освітньо-наукові програми з метою врахування побажань роботодавців. Також це дасть змогу наблизити освітні програми до потреб органів влади у підготовці фахівців з набором відповідних компетентностей. Ця практика може поширюватись не тільки на процес підготовки та підвищення кваліфікації, а також на визначення пріоритетної наукової тематики для проведення секторальних, тематичних прикладних наукових досліджень.

Зазначений перелік не є вичерпним, але він визначає основні цілі, що наразі є пріоритетними для формування системи професійної публічної служби в Україні. Суб'єктами формування та підтримки життєздатності такої системи є не тільки Національне агентство з питань державної служби. Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності публічної служби відіграють також органи публічного управління усіх рівнів та заклади вищої освіти, що здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Тому, на нашу думку, тільки спільна діяльність усіх учасників формування та розвитку професійної публічної служби в Україні дасть змогу побудувати ефективну систему та забезпечити публічне управління якісними кадровими ресурсами.

### Список використаних джерел

1. Григор'єва С. М. Еволюція системи професійної підготовки державних службовців в Україні : дис. кан-да держ. упр. / 25.00.03 ; ДРІДУ НАДУ, 2019. 311 с.
2. Реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад 2017-2020 / НАДС. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/449/web\\_2018-03-01\\_broshura\\_Konceptcia\\_148x210\\_3v.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/449/web_2018-03-01_broshura_Konceptcia_148x210_3v.pdf)
3. Стратегія ДПУ 2025: ключові напрями діяльності НАДС; 09 лют. 2021. URL: <https://nads.gov.ua/news/strategiya-rdu-2025-klyuchovi-napryami-diyalnosti-nads>.
4. Стратегія реформування державного управління України до 2025 р. : Розпорядження КМУ від. 21 лип. 2021 р. № 810-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-strategiyu-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukrayini-do-2025-roku>

**СИТНИК С.В.,**

доцент кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3035-1998>

УДК 35.088.6 (477)

## ОСВІТНІЙ ЧИННИК У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Створення належного освітнього середовища є значимим чинником модернізації системи державного управління. Так у 2016 році схвалено Стратегію реформування державного управління та проголошено зміни управлінської системи. У ній зазначено, що якість підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців не відповідає сучасним викликам, а зміст професійного навчання державних службовців не відповідає наявним потребам у такому навчанні. Серед основних причин вказано закритість системи професійного навчання залишається закритою, яка унеможливує доступ недержавних провайдерів освітніх послуг [1]. За даними інформаційної платформи «Вступ.ОСВІТА.UA» (сайт. URL: <https://vstup.osvita.ua/>) у 2021 році освітні послуги з підготовки фахівців спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» запропонували 116 закладів вищої освіти різних форм власності. Також значною різноманітністю вирізняється спектр освітньо-професійних програм, представлених на створеній Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) для професійного навчання державних службовців освітній платформі «Портал управління знаннями» (сайт. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/>). Відповідно проблема закритості професійного навчання за період реалізації вказаної стратегії була вирішена. Проте це не вирішило проблеми якості підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Безліч освітньо-професійних програм з даної спеціальності, що з'явилися за такий короткий період на ринку освітніх послуг, не стільки вирішили, скільки знову актуалізували наявні проблеми підготовки публічних службовців. Тому при обговоренні Стратегії реформування державного управління на період до 2025 року [2], НАДС вкотре піднімає проблему якісної підготовки управлінських кадрів для державної служби, пошуку нових інструментів, зокрема й шляхом створення Вищої школи публічного управління. Між тим інструментальні підходи до розв'язання системних проблем можуть давати очікувані результати виключно в комплексних заходах, спрямованих на досягнення інституціональних змін, де усталені практики поступаються інноваційним.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД) у своєму звіті визначила навички, які, на їх погляд, більш затребувані для ситуацій, коли публічні службовці мають вирішувати проблеми надзвичайної складності в суспільствах, які є набагато більш плюралістичними та вимогливими, аніж будь-коли [3]:

- навички публічного сектору для пошуку суспільної цінності;
- навички для розробки політики;
- навички для залучення громадян та надання послуг;
- навички для введення в дію і укладення контракту послуг;
- навички управління в мережах і через них;
- на шляху до висококваліфікованої публічної служби.

Як зазначається у звіті важливо визначити, які інструменти та методи будуть ефективними у виявленні прогалин у кваліфікації публічних службовців і лише після цього усувати їх, залучаючи фахівців, які мають відповідні компетентності. Вибірковий аналіз освітніх програм закладів вищої освіти України не лише показує суттєву різницю у наповненні дисциплінами обов'язкової компоненти магістерської освітньої програми зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», а й ставить під сумнів спроможність існуючої системи формування компетентностей публічних службовців відповідати сучасним запитам. Лише 04 лип-

ня 2020 року Міністерство освіти і науки України затвердило Стандарт вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» [4], проте питання оновлення та відповідності освітніх програм Стандарту до сьогодні залишається відповідальністю закладів вищої освіти.

Водночас є й інші інституціональні проблеми, серед яких те, що потреба у тих чи інших спеціалістах часто не артикується публічним органом, не відбувається його оформлення у запит до закладів вищої освіти на підготовку відповідних фахівців. У відповідності до Положення про роботу Конкурсної комісії НАДС з відбору виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» [5] комісія здійснює оцінювання пропозицій учасників конкурсу, серед яких буде розміщено державне замовлення. Між тим заклади вищої освіти, формуючи такі «пропозиції», не завжди мають можливості сформувати їх відповідно до реальних потреб органу публічної влади. На жаль, нині продовжує існувати комунікативний розрив між роботодавцем та освітнім закладом щодо сфери публічного управління. Якщо наразі у діловій сфері навчання є невід’ємною складовою управлінського бізнес-процесу та існує чітке розуміння того, що навчання – це не лише набуття потрібних компетентностей для виконання поставлених задач, а й інструмент, який допомагає компаніям краще впроваджувати інновації, продавати більше та краще обслуговувати клієнтів [6], то така мотивація не завжди є характерною для органу публічної влади. Більш того, не завжди присутня зацікавленість у тому, щоб нові знання та вміння переходили від навчальної платформи до робочого місця публічного службовця. Відтак, важливо забезпечити не лише трансферт спеціалістів з відповідними компетентностями до системи публічної служби, а й готовність системи публічної служби застосовувати ці навички, тим самим мотивуючи публічного службовця до його освітнього розвитку.

#### Список використаних джерел

1. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року. : схвал. розпорядженням КМУ від 24 червня 2016 р. № 474 (в ред. розпоряд. КМУ 18 грудня 2018 р. № 1102-р // База даних «Законодавство України»/ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> (дата звернення: 18.07.2021).
2. Стратегія РДУ 2025: ключові напрями діяльності НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/news/strategiya-rdu-2025-klyuchovi-napryami-diyalnosti-nads> (дата звернення: 18.07.2021).
3. OECD Public Governance Reviews. Skills for a High Performing Civil Service. URL: <https://www.oecd.org/gov/pem/Skills-Highlights.pdf> (дата звернення: 18.07.2021).
4. Про затвердження Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти. Наказ МОН України №1001 від 04 серпня 2020 р. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-standartu-vishoyi-osviti-za-specialnistyu-281-publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-dlya-drugogo-magisterskogo-rivnya-vishoyi-osviti> (дата звернення: 18.07.2021).
5. Положення про роботу Конкурсної комісії Національного агентства України з питань державної служби з відбору виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»... : затв. наказом Нац. агентства України з питань Держ. служби від 12.04.2017 № 80 // База даних «Законодавство України»/ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0619-17> (дата звернення: 18.07.2021).
6. How Employee Training will Change in 2019. URL: <https://www.talentlms.com/blog/employee-training-trends/> (дата звернення: 18.07.2021).

**СНІЖКО Д.В.,**

аспірант кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0003-7538>

УДК 321.02

## ФОРМУВАННЯ ПРАВОСВІДОМОСТІ У ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ, ВИДИ

Сьогодні на прикінцевій стадії завершення переговорних процесів щодо інтеграції Української держави до Європейського Союзу постає важливе завдання переосмислення та сприйняття нових демократичних цінностей суспільного буття, що вимагає критичного перегляду підходів до підвищення рівня правосвідомості публічних службовців та прищеплення їм нових правових цінностей. Це сприятиме більш об'єктивно та адекватно оцінити проблеми, які існують у сфері державної служби на сьогоднішній день і заважають впевнено та згуртовано рухатися шляхом реформування державного управління в публічне, до побудови правової держави та громадянського суспільства. Зокрема, гостро постає наразі питання про допущення до управління державою осіб із високим рівнем правосвідомості, що відповідно ставить перед суспільством завдання визначити певні критерії оцінки правосвідомості кандидатів на окремі посади державної служби [1].

Отже, задля успішного здійснення реформ у сфері державного управління в умовах демократичного розвитку нашої держави має бути наявність єдиного поля розвиненої демократії, активна участь її громадян у правовому, політичному та соціальному житті країни, що зумовлюється високим рівнем правової свідомості населення, що характерно для країн в перехідний період від патерналістського типу до ліберально-демократичного та його вплив на процес демократичної легітимації публічної влади.

Поняття правосвідомості охоплює три основні рівні: *юридичний, соціокультурний, філософський* [2, с. 500].

На першому рівні – знання права і свідоме його засвоєння, тобто мінімум правосвідомості, без якого немає правового та громадянського суспільства.

Другий рівень сягає за юридичні межі розуміння правосвідомості, розглядає його в широкому соціокультурному та історичному контекстах, тож право сприймається як феномен культури, а культура визначається як здатність свідомого засвоєння і виконання правових норм.

Третій рівень свідчить про метафізичний вимір права, «чисте в праві» (відкриття Канта) як буття розуму, що відкриває перспективу його наукового та філософського осмислення (виявлення смислу та призначення права) [2, с. 500].

Враховуючи широкий спектр філософсько-правових питань, які пов'язані з правосвідомістю, зокрема те, що вона включає в себе дві життєво важливі суспільні категорії, такі як право та свідомість, немає визначеного однозначного поняття правосвідомості. Тому вважаємо за доцільне розглянути поняття правосвідомості з термінології, наведеної в енциклопедичній літературі, яка подана нижче.

Правосвідомість – сукупність поглядів, ідей, теорій, уявлень, почуттів людей (класів, суспільства, колективів) щодо права, діючого і бажаного [3, с. 593].

Правосвідомість – форма суспільної свідомості, яка відображає ставлення суб'єктів правовідносин до чинного права та похідних від нього правових явищ [4, с. 49].

Правосвідомість – сукупність поглядів, ідей, які відображають ставлення окремих людей, соціальних груп до права, законності, правосуддя, їхнє уявлення про те, що є правомірним чи неправомірним [5, с. 220].

Отже, енциклопедична література не дає загальноприйнятого концептуального поняття цього явища, тому науковці також трактують його по-різному. Ми вважаємо, що такий підхід



є закономірним, він вказує на широкомасштабність правосвідомості та існуючий науковий потенціал щодо її пізнання.

Теоретичною основою дослідження явища правосвідомості та її впливу на формування демократичних основ суспільного та державного ладу стали праці вітчизняних науковців Л. М. Герасіної, Ю. М. Грошевого, О. Г. Данильчина, О. Г. Данильяна, О. П. Дзьобаня, Д. О. Єрмоленка, Ю. Ю. Калиновського, В. В. Мухіна, О. М. Омельчука, О. В. Петришина, В. І. Тимошенко, М. М. Цимбалюка, С. В. Чайковського, М. Є. Черкас. Окрім того, у роботі було використано напрацювання дослідників початку ХХ ст. (І. О. Ільїна, М. М. Коркунова, Б. О. Кістяківського, П. І. Новгородцева). Відображено погляди на теорію правосвідомості та розвиток держави і суспільства представників західної наукової думки (Е. Геллнера, Р. Давида, П. Кейна, Д. Конагана, Г. Мюллера, Р. Пола).

На сучасному етапі, на думку вчених, правосвідомість – це система понять, поглядів, уявлень і почуттів з приводу чинного або бажаного юридичного права, а також діяльності, пов'язаної з правом; є свідомістю осіб, які входять до складу відповідних органів держави, тобто погляди, уявлення цих людей щодо цілей, змісту і форми правил поведінки, встановлених державою. Водночас правосвідомість властива не тільки «авторам» юридичних норм, а й усім людям, які так чи інакше стикаються або можуть «контактувати» з об'єктивним юридичним правом [6, с. 79–80].

Цінність наведеного трактування науковцями понять правосвідомості, з точки зору наукового пізнання, полягає в тому, що окрім ставлення людей до права вони доповнюють зміст правосвідомості діяльністю, що з ним пов'язана. Однак, якщо право (дійсне право) не є досконалим, тож існуючі правові концепції, доктрини, принципи, положення, у тому числі правові норми об'єктивного юридичного права, не задовольняють суспільні інтереси або навпаки, створюють перешкоди для реалізації сформованих людиною ідей про можливі та не реалізовані її блага. Тоді в громадян формуються переконання про недосконалість права в цілому, про втрату його актуальності. В такій ситуації і відводиться ключова роль правосвідомості, яка спроможна перебудувати право, з метою подальшої його реалізації як регулятора суспільних відносин.

У цій ситуації велика роль належить публічним службовцям, які у процесі здійснення професійної діяльності мають безпосереднє відношення до реалізації владних повноважень органів держави чи органів місцевого самоврядування щодо досягнення консенсусу у взаємовідносинах між громадянами і владою. Рівень правосвідомості публічних службовців змушує їх з повагою ставитися до органів публічної влади навіть у ситуації, коли авторитет влади на перший погляд є сумнівним. Повсякденна робота публічних службовців передбачає, що вони здатні і згідні добровільно дотримуватися приписів права та закону щодо надання публічних послуг від імені публічної влади.

### Список використаних джерел

1. Черкас М. Є. Правосвідомість та її функції в механізмі правового регулювання : монографія / М. Є. Черкас. – Х. : Право, 2014.
2. Петрович З. З. Вплив моралі на правосвідомість особи: філософсько- правовий вимір. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична.* 2013. №4. С. 496-505.
3. Юридичний словник. Київ: Головна редакція української радянської енциклопедії Академії наук Української РСР, 1974. 846 с.
4. Юридична енциклопедія: в 6 т. Київ: Укр. енцикл., 2003. 736 с.
5. Гончаренко В. Г. Юридичні терміни. Тлумачний словник / В.Г. Гончаренко, П.П. Андрушко, Т.П. Базова. Київ. Либідь, 2004. 320 с.
6. Рабінович П. М. Основи загальної теорії права та держави: навч. посібник. Вид. 8-е, стереотипне. Харків: Консул, 2005. 160 с.

**СОРОКО В.М.,**

*кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7240-0818>

УДК 35.08:005.591.4

## СУЧАСНІ ОРІЄНТИРИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КОРПУСУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Публічне управління в Україні за своєю суттю є продуктом влади, яка формується на основі принципу виборності представниками суспільства та створює політико-правове поле реалізації своїх компетенцій. Реалізація цих компетенцій відповідно до визначених пріоритетів політики у сферах суспільного життя покладається на публічну службу\*, тобто публічних службовців, які залучаються до відповідної професійної діяльності в інститутах, що утворюються в межах конституційно визначених гілок влади. Останні мають, ураховуючи пріоритети для забезпечення належного життя, які висувуються різними партіями і лідерами, що створюють політичний істеблшмент і якому населення надає картбланш на утворення владних інституцій. Таким чином, в ідеалі, вибудовується парламентсько-президентська вертикаль влади, яка спирається на виконавчу владу, на чолі якої стають політичні лідери та залучені для реалізації політики наймані працівники, що складають корпус державної служби. Останні та посадові особи місцевого самоврядування реалізують публічні послуги (управлінські, соціальні, адміністративні тощо) населенню, і які є форматом діяльності влади з реалізації політики у певних галузях чи сферах суспільного життя. Вимоги до зайняття посад, зокрема державними службовцями, є складовою функціональної діяльності Національного агентства України з питань державної служби, яке сформувало спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби [1] і застосовує їх для оцінювання діяльності службових осіб. По суті це операційні компетентності, які детально розглянуті в [2, с.136–134].

Готовність службовців до виконання своєї місії за посадою не вичерпується операційними спроможностями, а потребує ще вільного володіння знаннями, навичками і уміння у певних предметних галузях.

Політико-правовий режим владної (державно-управлінської) діяльності передбачає реалізацію пріоритетів суспільного розвитку у вигляді певної «дорожньої карти», яка формується на основі концепції управлінської парадигми (політичної пропозиції) і трансформується у стратегію, тобто глобальний план послідовних дій з досягнення прогнозованих результатів. В процесі цієї трансформації публічне управління спирається на методологію стратегічного управління, яка передбачає застосування принципів стратегічного планування в інтересах суспільства. Процеси прогнозування і планування будуються з урахуванням аналізу ефективності існуючої інституціоналізації влади, функціонального аналізу спроможності влади і можуть супроводжуватися змінами за принципами адміністративної реформи.

Проведення в життя «дорожньої карти» передбачає ресурсно узгоджені кроки, які враховують наявні природні ресурси, людський потенціал (кадрова політика є складовою розвитку держави) і фінансові можливості. Атрибутом фінансової політики є формула фінансування пріоритетів розвитку, яка визначає баланс між бюджетною політикою і політикою розвитку бізнес-сектору держави, основами податкової системи, правилами функціонування банківської системи тощо. Предметами уваги є моделі економіки в ретроспективі і тенденції їх змін, правові аспекти бюджетної політики, механізми її реалізації, регуляторні акти для проектного менеджменту.

Окремим ресурсом держави є кадровий потенціал управлінців всіх рівнів, який представлений публічними службовцями: корпусом державної служби, посадовими особами місцевого самоврядування, податківцями, митниками, дипломатами тощо. Важливо розуміти і роль працівників сфери освіти і сфери охорони здоров'я. Всі ці працівники надають суспільству

\* Довідково: ст. 3 п.15) «публічна служба – діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, дипломатична служба, інша державна служба, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування» // *Кодекс адміністративного судочинства України : Відомості Верховної Ради України— 2005 р., № 35, / 35-36, 37 /, стор. 1358, стаття 446.*

публічні послуги, в яких можна виокремити адміністративні і соціальні послуги, державні і муніципальні, освітні і інші (зокрема комунальні, правові, послуги зі забезпечення культурного життя і прав на відпочинок). Правовий режим їх надання, зокрема в цифровому форматі, має стати предметом для опанування принципів діяльності публічних службовців.

Суттєвою складовою успішності владних інститутів є їх спроможність до адаптації з урахуванням «рекламацій» суспільства на дії влади, а також змін у «моді», технології чи очікуваннях певних прошарків населення. Для урахування змін у тенденціях розвитку держава має створювати і підтримувати інститути комунікації, які мають працювати як на інформування суспільства, так і на моніторинг суспільної думки і залучення громадян до управління державницькими процесами. В значній мірі на результативність комунікації в державі впливає її спроможність швидко і адекватно аналізувати кращі іноземні практики врядування, запозичувати новації для посилення вітчизняних управлінських інституцій. Цей аспект потребує використання для аналітики глобалізаційних процесів іншомовного контенту і відповідну готовність управлінців його «споживати».

Суміжним питанням для залучення інновацій є розуміння сутності міжнародної взаємодії на тлі технологічної революції, глобалізації інформації і цифровізації процесів управління. Важливо аби публічний/державний службовець мав уявлення і використовував на практиці бачення в сфері національної ідентичності, безпекової політики і глобалізаційних інтеграційних процесів. Цей зріз питань має бути поданий для формування в управлінця професійної компетентності з аналізу міжнародних взаємин, економічного співробітництва і міжкультурних зв'язків.

Практично для ефективної роботи в системі публічної служби необхідно мати спеціалізацію, що спирається на тріумвірат: *політика сфери управління – економіка у врядуванні – організаційно-правові механізми*. Оптимізація підходів до пошуку рішень потребує *формування і адаптацію ресурсів* реалізації. Серед таких підходів: розуміння готовності і способів спрямування людського потенціалу управління – публічних службовців; *фінансовий ресурс* з урахуванням системних впливів на його коливання і джерела формування; способи формування *захисту національних інтересів*, включаючи *стратегічну комунікацію і вертикально-горизонтальну кооперацію* (що включає питання від залучення громадськості щодо вирішення суспільних проблем до міжсекторальної комунікації для узгодження рішень).

Для оцінювання *результативності врядування* доцільно створити умови щодо опанування публічним службовцем *принципів управління змінами* (мається на увазі технології функціонального аналізу і синтезу на основі структурного і математичного моделювання) і *методами аналітичних досліджень* (порівняльна аналітика, статистичні методи оцінювання, методики аналізу ефективності і т. ін.), зокрема методами пошуку творчих рішень.

Таким чином, для забезпечення професійної діяльності публічний службовець має, на додаток до операційної компетентності, володіти *основами формування політик в сфері публічного управління, а в роботі спиратися на: правові аспекти забезпечення цієї політики, механізми управління і регулювання (фінансові, управління змінами тощо), основи економіки в сфері управління, підходи і способи кадрового забезпечення публічної служби і психологічної підтримки, євроінтеграційні пріоритети і орієнтири України, безпекову проблематику та сучасні підходи до публічної комунікації*.

### Список використаних джерел

1. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу // Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 р. № 4-21 ( в редакції від 05.04.2021 № 60-21).
2. Сороко В.М. Компетентністний підхід до організації функціонування державної служби : монографія / В.М.Сороко. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с.
3. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 № 974-р. URL: [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua) (дата звернення: 05.06.2021).
4. Левитес Д. Г. Теоритические основы моделирования образовательных технологий в условиях последипломного образования педагогов / Д. Г. Левитес. – СПб. : Ленингр. пед. ин-т, 1998. 122 с.
5. Knowles M. S. The Modern Practice of Adult Education. From Pedagogy to Andragogy. Chicago, 2018. P. 428.

**СТЕФ'ЮК Т.Д.,**

аспірант кафедри регіональної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: 0000-0003-3752-3078

**ДЕГТЯРЬОВА І.О.,**

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри регіональної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: 0000-0002-0807-961X

УДК 372.8: 332

## СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ З ПИТАНЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Залучення інвестицій у регіони держави та забезпечення їх ефективного використання є складними публічно-управлінськими завданнями, виконання яких потребує спеціальної підготовки публічних службовців – державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, до обов'язків яких належать питання інвестиційного розвитку регіону.

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

- підготовку – успішне виконання освітньо-професійної програми, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»;
- підвищення кваліфікації – набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;
- стажування – набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань;
- самоосвіту – самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозволяям [6].

Отже, розкриємо сучасний стан організації професійного навчання публічних службовців з питань інвестиційного розвитку регіонів згідно із наведеним порядком викладу форм професійного навчання.

1. *Підготовка фахівців за освітньо-професійними програмами спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».* На сьогодні в Україні ще не запроваджено спеціальних освітньо-професійних програм з питань управління інвестиційним розвитком. У деяких освітніх програмах за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» передбачено дисципліни за цим напрямом, наприклад дисципліна «Інвестиційно-інноваційна політика» в освітньо-професійній програмі «Публічне управління та адміністрування» Київського національного економічного університету [2], «Управління та ефективність інфраструктурних інвестицій» в освітньо-науковій програмі «Комунікації в демократичному врядуванні» Національного університету «Києво-Могилянська академія» [3]. Разом з тим у більшості вітчизняних програм підготовки бакалаврів і магістрів у галузі публічного управління та адміністрування подібних дисциплін не передбачено.

2. *Підвищення кваліфікації.* На Порталі управління знаннями, який створений Національним агентством України з питань державної служби [4], станом на 8 липня 2021 р. не було жодної актуальної програми підвищення кваліфікації з тематики інвестиційного та загалом



економічного розвитку. Як свідчать результати проведеного нами аналізу сайтів регіональних центрів підвищення кваліфікації, в регіонах реалізуються програми з питань місцевого економічного розвитку, проте тематика інвестицій розкривається в оглядовому контексті, дуже мало йдеться про конкретні управлінські інструменти.

З одного боку, така ситуація пояснюється невеликою чисельністю фахівців, які відповідають за місцевий і регіональний інвестиційний розвиток, а з другого боку, такі фахівці є як в місцевих державних адміністраціях, так і в органах місцевого самоврядування і їх підготовка є у край актуальною.

3. *Стажування*. Відповідно до ст. 48 Закону України «Про державну службу» з метою підвищення рівня професійної компетентності державного службовця може проводитися його стажування з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном відповідно до законодавства.

Разом з тим на практиці стажування публічних службовців не набуло широкого застосування в Україні. У матеріалах НАДС, які розміщені на його сайті в рубриці «Професійне навчання», взагалі не містяться даних про чисельність осіб, які пройшли стажування у попередні періоди. Також НАДС не пропонується тематика з економічного та зокрема інвестиційного розвитку у відповідних переліках тематичних напрямів професійної підготовки.

Дослідження інтернет-сайтів органів державної влади та органів місцевого самоврядування також не дозволило виявити дані про проходження стажування за досліджуваним напрямом.

4. *Самоосвіта* фактично є єдиною формою професійного навчання для формування компетентностей управління інвестиційним розвитком територій/регіонів.

Слід відзначити, що у відкритому доступі в інтернеті є багато відповідних матеріалів, у тому числі практичні посібники із залучення інвестицій, які були підготовлені в рамках зарубіжних проектів.

Наприклад, у рамках програми «Польська допомога задля розвитку 2014» Міністерства закордонних справ Республіки Польща був виданий Посібник із залучення інвестицій [5]. «Як залучати прямі іноземні інвестиції» – практичний посібник для українських міст та районів було підготовлено в 2013 р. у рамках Проекту ЄС-ПРООН «Підтримка регіонального розвитку Криму». «Впровадження інвестиційних інструментів на регіональному та муніципальному рівнях» – кейс-стаді, виданий в 2020 р. у рамках Проекту «Партнерство для розвитку міст» (ПРОМІС) Федерації канадських муніципалітетів за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади [8]. Також Проектом забезпечено видання Рекомендацій щодо стандартів залучення та супроводу інвесторів на місцевому і регіональному рівнях (2019 р.) [7]. ПРОМІС, а також іншими проектами міжнародної технічної допомоги організовувалися багато освітніх заходів для українських фахівців з питань місцевого інвестиційного розвитку.

Загалом внесок зарубіжних організацій у формування і поширення знань про управління інвестиційним розвитком територій дуже великий.

Також слід відзначити значну кількість наукових праць в даному напрямі. Водночас фахівці мають вміти їх знаходити та опрацьовувати, що передбачає наявність хоча б базових дослідницьких компетентностей.

Отже, які можна зробити висновки і пропозиції із вищевикладеного:

1. У вітчизняних освітніх програмах у галузі знань «Публічне управління та адміністрування» бракує компонентів, присвячених економічному та, зокрема, інвестиційному розвитку. З огляду на специфічність тематики, їх доцільно запроваджувати як вибірккові.

2. На сучасному етапі, з огляду на децентралізацію, у край необхідними є програми підвищення кваліфікації з тематики інвестиційного та загалом економічного розвитку територій.

3. На національному рівні слід запровадити програми стажування з питань економічного та інвестиційного розвитку, що забезпечить практичну спрямованість професійного навчання та основи для інвестиційного розвитку територій.

4. На сьогодні самоосвіта є єдиною забезпеченою формою професійного навчання для публічних службовців, до обов'язків яких належить вирішення питань інвестиційного розвитку регіонів. Водночас необхідними є стимули до такої самоосвіти.

Комплексний підхід до професійного навчання публічних службовців, до обов'язків яких належить вирішення питань інвестиційного розвитку регіонів, може помітно прискорити реальні зміни в розвитку регіонів. Так, важливими є усі складові професійного навчання – підготовка бакалаврів і магістрів за відповідними освітніми програмами, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіта.

### Список використаних джерел

1. Впровадження інвестиційних інструментів на регіональному та муніципальному рівнях: кейс-стаді (підготовлено в рамках Проєкту «Партнерство для розвитку міст» (ПРОМІС) Федерації канадських муніципалітетів за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади). 2020. 34 с.
2. Освітня програма за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» (магістр) Київського національного економічного університету. URL : [https://feu.kneu.edu.ua/ua/depts4/mdu/prog/tag\\_prog/](https://feu.kneu.edu.ua/ua/depts4/mdu/prog/tag_prog/)
3. Освітньо-наукова програма «Комунікації в демократичному врядуванні» Національного університету «Києво-Могилянська академія». URL : <https://www.ukma.edu.ua/ects/images/ects/docs/Government%20Communication.pdf>
4. Портал управління знаннями. URL : <https://pdp.nacs.gov.ua/pages/about>
5. Посібник із залучення інвестицій (підготовлено в рамках програми «Польська допомога задля розвитку 2014» Міністерства закордонних справ РП). – Краків, 2014/2015. – 208 с.
6. 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 р. № 106 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF>
7. Рекомендації щодо стандартів залучення та супроводу інвесторів на місцевому і регіональному рівнях (підготовлено в рамках Проєкту «Партнерство для розвитку міст» (ПРОМІС) Федерації канадських муніципалітетів за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади). 2019. 30 с.
8. Як залучати прямі іноземні інвестиції: практичний посібник для українських міст та районів (підготовлено в рамках Проєкту ЄС-ПРООН «Підтримка регіонального розвитку Криму». ПРООН, 2013. 126 с.

**СТОРОЖЕВ Р.І.,**

кандидат наук з державного управління, докторант кафедри парламентаризму, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5103-7274>

УДК 321.01

## **ПАРТИСИПАТИВНИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНДИКАТОР РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО ЛІДЕРСТВА**

Можливості вираження думок громадськості як різновиду безпосередньої демократії чітко окреслює громадська участь (партисипація) – залучення громади до аналізу різноманітних суспільних питань. Таким чином, вільне і реальне висловлювання громадської думки щодо різних явищ та процесів публічно-управлінської діяльності, зокрема й довіри до державних та суспільних інститутів, дозволяє вкорінення ідеї соціального партнерства у відносинах нового публічного управління, що, безсумнівно, впливає на розвиток лідерства [1].

Основою суспільних відносин виступають чинне законодавство та моральні норми. Останнім не властива детальна регламентація та конкретизація, оскільки вони створюються сторіччями, передаються з покоління в покоління, перетворюючись у звичай, загальноприйняті правила та цінності, які міцно вкорінюються у свідомості людей. Моральні норми утверджують та підтримують певні соціальні цінності, що забезпечує альтернативу вибору поведінки для особистості та суспільства.

Тож складна система моральних норм складається з відповідних правил, зразків поведінки, цінностей, оцінок та мотивів, створюючи певний моральний порядок, що співвідноситься із «золотим правилом» моралі, сутність якого полягає у наступному: я маю вимагати від себе того, чого вимагаю від інших.

У періоди ускладнення суспільного життя, яке в усіх аспектах наразі спостерігається в Україні, має відбуватися зростання духовних начал у житті більшості людей, що ґрунтується на вічних, традиційних етичних цінностях – безпеці, свободі, справедливості тощо. Згідно з чим на перший щабель виводиться співвідносність професійних, етичних принципів з моральними чеснотами керівників-лідерів нового публічного управління [1]. Однак розподіл ресурсів, благ і впливів породжує конкуренцію, яка може викликати як симпатію, так і антипатію та інші оціночні ставлення одних членів суспільства до інших, що призводить до конфліктів. Тому намагання подолати цю проблему зумовлює необхідність у справедливій оцінці, справедливому вирішенні конфліктів, справедливому правосудді, бо саме встановлення справедливості й балансу груп інтересів стало тією цінністю, що спонукає українське суспільство до участі. Вочевидь, що моральні та професійні чесноти лідерів нового публічного управління мають базуватися на принципах гуманізму – шанобливого ставлення до кожної особистості, толерантності, миролюбності, солідарності, відповідальності, самодисципліни, некорупційності, співчуття, милосердя, правового захисту, прозорості, гнучкості, умінням справедливо приймати рішення в модернізаційних умовах є значущими моральними орієнтирами, що сприяють розвитку лідерства. У цьому контексті совісті відводиться роль контролера, який невідступно стежить за тим, щоб кожна людина дотримувалася загального закону, обов'язку як вищого принципу своєї моральності. Важливим видається й те, що саме відчуття совісті підказує, що в ній ми маємо справу з чимось невіддільним від внутрішнього єства власного «Я».

Згідно з вищенаведеним, для дослідження особистісних ціннісних орієнтацій (особистісних якостей) державних службовців категорії «А», зокрема їх аналіз і при необхідності корекція, було проведено опитування у фокус-групі, чисельністю 97 осіб. Для досягнення окресленої мети було розроблено опитувальник, одне з його завдань стосувалося визначення рейтингу професійно-особистісних якостей особистості лідера (табл. 1), що є першочерговими для створення умов участі у відносинах нового публічного управління.

**Таблиця 1. Рейтинг професійно-особистісних якостей лідера**

Особистісні якості	показники значущості (%)
Професіоналізм	100
Доброзичливість	60
Відповідальність	97
Раціональність	90
Енергійність	91
Виваженість	89
Самокритичність	50
Гнучкість	85
Комунікабельність	70
Совітливості	88
Розумність	90
Скромність	14
Справедливість	74

Як видно з табл. 1, найвищий рейтингом позначено таку якість, як професійність (100 %) та відповідальність (97 %).

Трохи нижчим рейтингом позначається такі якості, як енергійність (91%), розумність та раціональність (90%), виваженість (89 %), гнучкість (85), справедливість позначається таким показником як (74 %). Мінімальну підтримку отримала така особистісна якість лідера, як скромність (14%) – риса характеру і способу життя людини, що віддзеркалюються у помірності та байдужості до розкоші; відсутності владолюбства, не прагнення постійного першочергового представлення; дотримання рамок пристойності; порядності і чесності у спілкуванні з іншими людьми. Нижче, у табл. 2 ми наводимо результати ранжування факторів, що сприяють набуттю довіри до публічних управлінців та їх лідерів.

**Таблиця 2. Ранжування факторів, що сприяють набуттю довіри до публічних управлінців та їх лідерів**

Фактори
Ефективне виконання управлінських рішень
Високий рівень професійної компетентності
Переконливі досягнення в роботі
Здоровий соціально-психологічний клімат у колективі
Адекватна оцінка професійної діяльності підлеглими
Здібності особистості до професії управлінця
Наявність ділових зв'язків
Особистісна привабливість

Як видно з табл. 2, серед основних факторів, що сприяють набуттю довіри до публічних управлінців та їх керівників, перше місце віддано ефективному виконанню рішень; другу сходинку віддано такому фактору, як високий рівень професійної компетентності; третє місце зайняв такий фактор, як переконливі досягнення в роботі, а четверте місце у ранжуванні факторів, що сприяють набуттю довіри до управлінців та їх лідерів, визначено здоровий соціально-психологічний клімат у колективі. Найменш значущим фактором означеного процесу визначено особистісну привабливість.

Узагальнюючи наведені висновки та результати репрезентованого опитування та їх обговорення, ми схилиємося до думки про те, що ідеального лідера не буває, однак, застосовуючи партисипативний стиль керівництва, лідер відмовляється від централізації, орієнтуючись на принцип децентралізації повноважень. Відповідно створюються умови участі, за яких виконання тих чи інших завдань заохочує співробітників до успішного їх завершення. Це ствердно впливає на створення позитивного соціально-психологічного клімату, є комфортним для утвердження довіри, нових морально-ціннісних орієнтирів, що сукупно розвиває лідерство в публічно-управлінській діяльності.

### Список використаних джерел

1. Оцінка громадянами діяльності влади, рівень довіри до соціальних інститутів та політиків, електоральні орієнтації громадян (лютий 2020р.) URL: <http://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-diialnosti-vlady-riven-doviry-do-sotsialnykh-instytutiv-ta-politykiv-elektoralni-oriantatsii-gromadian-liutyi-2020r;> (дата звернення 09.06.2020).



**СУРАЙ І.Г.,**

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики,  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського  
національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4377-2724>  
УДК 35.08

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ ЗМІСТОВНОГО КОНТЕНТУ НАВЧАННЯ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ**

В Україні за часи її незалежності відбуваються еволюційні процеси формування публічного управління [1, с. 28; 2, с. 239]. Перехід до публічного управління пов'язаний з «роздержавленням управління»: деконцентрацією й децентралізацією функцій й повноважень між суб'єктами управління (упорядкування функцій в органах державної влади та місцевого самоврядування, передача частини з них недержавним або напівнедержавним структурам); збільшенням суб'єктів управління (має зменшитися кількість органів державної влади, а додатися до управлінського ланцюгу недержавні або напівнедержавні установи); застосуванням кращих практик менеджменту (зокрема використання позапримусових механізмів управління) [2, с. 243] тощо.

Це зумовлює також пошук та застосування нових підходів, інструментів до формування політики, зокрема кадрової, яка стає не стільки державною, а саме публічною.

Зауважимо, що «публічну політику» (англ. public policy) у Політичній енциклопедії [3, с. 571] визначено як: горизонтальну (на відміну від політики владної – вертикальної) складову політичного процесу, що безпосередньо впливає на формулювання і прийняття політичних рішень, забезпечує зв'язок між владними структурами і суспільством – економічними акторами, громадськими організаціями та рухами, експертами, цільовими громадськими групами; в Енциклопедії державного управління [4, с. 484–485] визначено як: діяльність органів публічного врядування, спрямовану на вирішення суспільних проблем.

Публічну політику здійснюють органи публічного врядування, які уповноважені громадою здійснювати владні функції на основі закону і мають легітимні засоби добиватися виконання своїх рішень. Громадські об'єднання і бізнес можуть впливати на публічну політику, але вони не уповноважені приймати рішення від імені громади і не несуть за них відповідальності. Публічна політика здійснюється як реакція на запити громадян чи виникнення якоїсь суспільної проблеми. Проблеми, на вирішення яких спрямовується публічна політика, мають насамперед публічне спрямування (вони стосуються всієї громади (села, міста, країни), а не окремих громадян).

Тобто, сучасна кадрова політика України, насамперед, це публічна політика, яка має бути сформована і далі реалізовуватися для розв'язання суспільних проблем за громадські кошти (бюджетні та кошти територіальної громади) і тому важливим є як узгодженість інтересів, так є залученість громадянського суспільства підчас формування та реалізації публічної політики.

Зауважимо, що зарубіжний, зокрема європейський, досвід формування публічної політики, указує на успішне застосування концепції «Evidence-Based», яка «дозволяє підвищити якість публічного управління, подолати суб'єктивізм і часто заангажованість розробників заходів та інструментів державної політики» [5, с. 218].

Концепцію «Evidence-Based» можна розглядати в двох аспектах: 1) під доказовою політикою розуміється впровадження органами влади та державними установами на різних рівнях тих заходів і програм політики, ефективність, доцільність та корисність яких доведені практикою та підкріплені дослідженнями; 2) доказову політику можна розуміти і як методологію впровадження політики, в основу якої покладено особливий – доказовий підхід. Це означає, що на кожному етапі циклу політики здійснюється його ґрунтовне опрацювання за кількома

параметрами – від постановки самої проблеми політики (чому це – проблема? в яких країнах і контекстах вона визнається проблемою, а в яких на неї не звертають увагу?) до розробки можливих заходів (де і як над цією проблемою працювали? які є успішні приклади розв’язання цієї проблеми? які заходи виявилися ефективними, а які – ні і чому?) [5, с. 208].

Підчас навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» студент має отримати *навички застосування* сучасних інструментів публічного управління, зокрема з формування й організації реалізації кадрової політики у публічній сфері. Так, використовуючи концепцію «Evidence-Based», пропонується на практичних заняттях навчальної дисципліни «Формування кадрової політики у публічній сфері» здійснити:

Аналітичне дослідження кадрових проблем. Збір доказової бази проблем. Формування «дерева проблем»;

Аналіз «дерева проблем», поділ проблеми на менші частини для визначення підпричин проблем. Групування проблем;

Формування «дерева цілей». Аналіз, уточнення цілей;

Формування завдань для усунення виявлених проблем;

Пошук шляхів розв’язання кадрових проблем (підпроблем);

Оформлення пропозицій щодо кадрової політики у публічній сфері.

Важливо, що ці питання студент або група студентів (мінігрупа) мають розглянути за супроводження викладача на конкретному прикладі (кадрова політика в окремій сфері, територіальній громаді тощо).

Модернізація змістовного контенту навчання ознайомить майбутніх розробників політики з аналізом проблем, формуванням ідеї щодо політики, вибором та розробкою варіантів політики та підготовкою логічної структури для кожного вибраного варіанту політики. Під час навчання мають бути розглянуті різні методи вдосконалення доказової бази варіантів політики, такі як консультації з зацікавленими сторонами, порівняльне дослідження, дані та статистичний аналіз, а також створення логічної моделі варіантів політики [6].

Навчальна дисципліна «Формування кадрової політики у публічній сфері» зорієнтована на практичні інструменти та методи, які підтримають майбутніх розробників політики у виконанні цієї роботи. На практичних заняттях мають використовуватися кейси як у поданні та поясненні інструментів та методів, так і в застосуванні таких інструментів та методів.

### Список використаних джерел

1. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Концептуальні засади публічного управління. Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 26 листоп. 2014 р. : у 2 т. Т. 2. С. 28–29.
2. Suray I. G. Public management: scientific and substantive discourse. Public management . 2018. № 5 (15). P. 236–245. DOI: 10.32689/2414-0562-2018-15-5-236-245
3. Політична енциклопедія [голова редкол. Ю. Левенець]. Київ : Парлам. вид-во, 2012. 808 с.
4. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Київ : НАДУ, 2011. Т. 8 (Публічне врядування). [наук. ред. кол. : В. С. Загорський, (голова), С. О. Телешун (співголова)]. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.
5. Дослідження державних політик: методологія, процедури та європейські практики : монографія. за заг. ред. Л. В. Гонюкової, В. М. Козакова. Київ : НАДУ, 2018. 400 с.
6. Матеріали тренінгу для тренерів «Формування державної політики, заснованої на доказах». Association4U. 2017–2018. 46 с.

**ТЕРЕШКЕВИЧ Г.Т. (С. ДЮГЕНА),**

*кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри українознавства ЛНМУ імені Данила Галицького, докторантка кафедри парламентаризму, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4427-7872>

УДК 61:57:17:35](477)

## **ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ НА ЗАСАДАХ БІОЕТИКИ В УКРАЇНІ**

Сьогодні у світі та й в Україні спостерігаємо значний розрив між зростанням рівня цивілізованості та духовно-моральним занепадом. В час кризи традиційних моральних цінностей, девальвації цінності людського життя, поширення антихристиянської гендерної ідеології роль біоетики як ніколи є важливою і актуальною, стає осердям і базою, підвалиною якої є людина та її життя. Лише здорове громадянське цивілізоване (кожне людське життя має бути захищеним) суспільство може формувати свідомих, активних, етичних громадян, здатних критично мислити, аналізувати, впливати на прийняття рішень та нести відповідальність за них.

Враховуючи розпочатий курс на децентралізацію державної влади та пріоритетність курсу інтеграції України до європейського співтовариства, посадова особа органу влади різних рівнів насамперед покликана дбати про збереження здоров'я, життя та пошану гідності громадян України, відповідати за них на своєму рівні, служити громаді, а не своїм інтересам. В цьому ключі важливо, щоб в системі публічного управління працювали службовці, які б свідомо керувалися засадами біоетики у житті.

Не можна допустити дій, які суперечать нормам біоетики, зокрема пропаганду евтаназії, соціальний та інші види абортів (тобто нав'язується думка, яка суперечить засадам біоетики, що людина має право прирікати когось на смерть чи заподіювати собі «легку» смерть), рекламування заміників наркотичних речовин, узалежнення, контрацепцію, деякі аспекти генної інженерії, технології штучного запліднення тощо [1, с. 12].

Продовжуючи надалі вбивати своїх громадян у материнських утробах, суспільство сигналізує про свою духовну незрілість та моральний занепад. Таке суспільство ментально є глибоко хворим, оскільки, нехтуючи безцінним даром життя, надає перевагу технологіям смерті, порушує цілісність, гармонію, індивідуальність та права особистості на життя. Таке сприйняття дійсності є загрозливим для нації. Життя кожного громадянина не може розглядатися лише в контексті якості, рентабельності тощо. В гітлерівській Німеччині вже застосовувалися такі стандарти, що призвело до мільйонів невинних жертв. Кожна людина має однакову гідність, неповторну цінність життя та право на нього. Фармакологічні компанії, що просувають на український ринок психотропні препарати та технології «солодкої смерті», не афішують, що їхня мета – отримувати мільярдні надприбутки коштом життя чи здоров'я інших людей, що неприпустимо з позиції біоетики [2]. З метою запобігання таких злочинних дій засади біоетики повинні бути ключовим регулюючим фактором при відборі на посадові призначення публічних управлінців.

У гонитві за новими технологічними досягненнями, у пошуках ресурсів для вищого рівня та якості життя людей сучасна цивілізація втрачає зв'язок між цілісною природою, внаслідок чого в Україні та й у світі загалом погіршується екологічна ситуація. Як говорить індійська приказка, «Природа – це не те, що ми отримали у спадщину від пращурів, а те, що ми взяли у позику від нащадків». Потрібно заборонити ввезення на територію України токсичних мінералів, психотропних та наркотичних речовин, утилізацію відходів атомних електростанцій тощо. Варто переймати лише такий досвід інших країн, що відповідає нормам Міжнародного цивільного права та приносить користь українському суспільству. Тому так важливо органам публічного управління враховувати біоетичну складову у вишкілі українського громадянина.

Потребує уваги з боку органів публічного управління не тільки галузь медицини чи фармакологічна промисловість, але й сама система державотворення на узгодження їх із засадами

біоетики. Адже державотворці пишуть, приймають та запроваджують закони, які регламентують життя громадян України.

На жаль, діяльність вітчизняного бюрократичного апарату публічного управління і надалі відображає «державоцентристську» модель управління, яка гальмує формування та реалізацію «людиноцентристської» гуманітарної парадигми, властивої належному урядуванню [3, с. 252], що дало би можливість розширення участі громадськості у розвитку пріоритетних економічних, соціальних та гуманітарних цінностей. Забезпечення природних прав людини, культурне різноманіття та соціальна згуртованість забезпечить захист і повагу до кожної людини.

Потрібно підтримувати християнські організації, які задіяні в оздоровленні суспільства і мають більший вплив на громадян. Адже за роки незалежності України завдяки поширенню діяльності таких рухів та організацій, як «Рух Анонімних Алкоголіків», «Анонімні наркомани», «Рух за Життя», «Рух чистих сердець», «Вшанування життя», «Джерело», «Інститут біоетики імені Ярослава Базилевича» та інших було врятовано від загибелі чимало наших громадян. Органам публічного управління доцільно сприяти створенню при церквах відділів соціальної допомоги особам з наркотичною та алкогольною залежністю; особам, що звільнилися з ув'язнення, потерпілим від абортів та наслідків постабортного синдрому; ввести обов'язкову рекламу шкідливості дії психотропних та наркотичних речовин, алкогольних напоїв та тютюнових виробів, дій екстрасенсів, чарівників, магів; створити належну правову базу, формувати біополітику в сфері охорони здоров'я з урахуванням засад біоетики.

Тоді як концепція публічного врядування розглядає механізми суспільних змін, біоетика готує суб'єкти до цих змін, позитивно структурує суспільство. На теренах України важливо всі кроки концепції публічного врядування синхронізувати із засадами біоетики.

Органи публічного управління повинні створити необхідні умови для сприйняття громадянами концепції біоетики як складової суспільного прогресу заради людини та її гідності. Відтак в державі всі громадяни без винятку (від президента до пересічного громадянина) поважатимуть гідність, цілісність і недоторканність людської особи в її духовній, душевній і тілесній цілісності у всіх її проявах та на всіх етапах існування.

**Висновки.** Удосконалення концепції публічного урядування, що спрямована на економічні, соціальні, політичні перетворення в Україні, на основі засад біоетики, забезпечить якісні і сталі зміни у державі і суспільстві.

Міністерству охорони здоров'я необхідно розгорнути в Україні широку інформаційно-просвітницьку кампанію щодо заохочення народжуваності та запобігання абортів; ініціювати співпрацю з мережами аптек, щоб при покупці тестів на вагітність вручати покупцю інформаційний бюлетень про цінність людського життя від моменту запліднення.

Урядовцям усіх рівнів слід активізувати демографічну політику шляхом правового та соціального захисту сім'ї, підтримки молоді, творення належних умов для її виховання, пріоритетного розвитку охорони материнства і дитинства, збереження репродуктивного здоров'я людини, правового і соціального захисту інвалідів та людей похилого віку, усунення причин трудової еміграції.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці заходів з впровадження викладання засад біоетики в систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, тому що для держави є вкрай вагомим духовний та морально-етичний статус її громадян (чим вищий рівень духовності та моральності держави і суспільства – тим більше порядку і безпеки в них).

### Список використаних джерел

1. Терешкевич Г. Т. Основи біоетики та біобезпеки: підручник. Тернопіль: ТДМУ, 2018. 400 с.
2. Узарашвілі Омар. До повального вживання синтетичних наркотиків українську молодь підштовхнула... Раїса Богатирьова. *Високий замок. Щоденна газета*. URL: <https://wz.lviv.ua/article/144962-dorovalnoho-vzhyvannia-syntetychnykh-narkotykyiv-ukrainsku-molod-pidshtovkhnula-raisa-bohatyrova> (дата звернення: 0.07.2021).
3. Гуманітарна парадигма в системі державного управління: монографія / П. М. Петровський. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2008. 252 с.



**ХРОМЕЦЬ В.А.,**

доцент кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3883-5666>

УДК 351.9

## ЗМІНИ ЯК ДЖЕРЕЛО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

В умовах системної модернізації України у сфері державного управління постійно впроваджуються різні види оновлень і змін – починаючи від нових завдань і функцій, що реалізуються органами влади, та завершуючи їх реорганізацією.

Необхідність впровадження змін у сфері державного управління зумовлена такими факторами:

- жорсткі вимоги сьогодення щодо процесів державотворення в Україні;
- необхідність впровадження системних реформ в усіх сферах державного управління;
- необхідність раціонального використання обмежених бюджетних ресурсів;
- збільшення відкритості до потреб зацікавлених сторін, зокрема у процесі формування і реалізації державної політики, при наданні адміністративних послуг та ін.;
- глобалізаційні процеси та адаптація до умов Європейського Союзу;
- менеджеризація як горизонтальне партнерство, ринковий обмін в сфері управління, розвиток «нового менеджменту»;
- впровадження нових підходів до кадрового менеджменту в органах державної влади [1, с. 33].

Слід звернути увагу на відсутність єдності щодо ідентифікації поняття «управління змінами», особливо, що стосується сфери та практики державного управління. Це зумовлює необхідність аналізу ефективності управління змінами, дослідження та удосконалення процесу їх реалізації, деталізацію його етапів, визначення основних чинників, що зумовлюють впровадження змін у цій сфері.

Зміни у державному управлінні пов'язані з її розвитком. *Розвиток* – це систематичний процес, спрямований на управління змінами та підвищення ефективності діяльності організації із застосуванням певних управлінських та поведінкових наукових методів, часто за допомогою консультанта.

Зміни у сфері державного управління запроваджуються з метою:

- підвищення ефективності/продуктивності;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- адаптації до зовнішніх впливів;
- зростання як внутрішньої, так і зовнішньої зацікавленості, мотивації державних службовців та задоволення споживачів управлінських послуг.

Такі зміни можуть забезпечити:

- для громадян – платників податків: доступність та високу якість управлінських послуг, що надаються органами державної влади;
- для державних службовців: професійне зростання, успішну кар'єру та адекватну оплату праці;
- для держави: ефективне виконання завдань і функцій державного управління; ефективне використання обмежених бюджетних ресурсів; задоволення очікування та законних інтересів населення, яке має репрезентувати й захищати влада; зростання мотивації діяльності державних службовців з одночасним контролем щодо надання найякісніших послуг при найменших можливих витратах [2, с. 45–47].

Незалежно від того, що впроваджується – зміна чи оновлення, орган або його підрозділ, що їх реалізовує, здійснює певний процес. Цей процес складається з чітких *стадій розвитку*, а саме:

– усвідомлення – це початкова стадія процесу, коли працівник починає розуміти, що існує невідповідність, або розрив між тим, що на певний момент часу виконує організація, і тим, що б вона могла або повинна була виконувати. Це усвідомлення може осягти як блискавка когось із персоналу або прийти ззовні – через висловлення побажань членами громади або внаслідок тиску з боку державних органів, що впливають на управлінський процес;

– визначення того, що зміни потрібні, – друга стадія процесу. Вона передбачає спробу дослідження тих невідповідностей чи розривів у діяльності, котрі були визначені на першій стадії. Це може відбуватись у різних структурних підрозділах органів державної влади чи органів місцевого самоврядування, при цьому вирішальною є проблема забезпечення швидкого переходу від визначення проблеми до її вирішення;

– втілення стосується реалізації змін в організації управління у відповідному підрозділі;

– інституціоналізація стосується безперервної інтеграції впроваджених змін та їх закріплення в органі державної влади або органі місцевого самоврядування. Незважаючи на велику кількість змін, що запроваджується, значна їх частина не інституціоналізується, або не закріплюється в самій сфері державного управління [3, с. 57–60].

Різноманітність ресурсів може зумовити й різноманітні сподівання та конфлікти, обмежуючи тим самим кількість змін, які фактично відбуваються. Крім того, зміни – це диференційоване явище. Певні види змін та оновлень можуть більшою мірою відповідати конкретній структурі й сукупності процесів і, отже, легше долати різні стадії процесу. Таким чином, доходимо конкретних висновків:

– плановані зміни переважно послідовні й зумовлюють широкомасштабні організаційні перетворення;

– раптові зміни епізодичні та ведуть до незначних організаційних удосконалень;

– плановані й раптові зміни можуть відбуватися одночасно, але переважно їх не суміщають.

Для того, щоб управління процесом змін було ефективним, необхідно дотримуватись таких основних принципів:

1. Погодження методів і процесів змін із поточною діяльністю та управлінськими процесами в органі державної влади з метою уникнення «боротьби» за обмежені ресурси та перевантаження працівників.

2. Визначення, в які конкретні заходи з впровадження змін та в якій мірі й формі буде залучено вище керівництво. Основним критерієм у цьому випадку виступає рівень складності виконуваних дій та важливість нововведень для органу державної влади.

3. Узгодження різних процесів перебудови органу, що важливо, коли різні структурні підрозділи працюють над схожими питаннями.

4. Усвідомлення того, що управління змінами охоплює різні аспекти – технологічні, структурні, методичні, людські, психологічні, політичні, фінансові тощо.

5. Прийняття рішень про застосування різноманітних підходів і способів втручання, які забезпечать правильний початок, систематичне виконання роботи, справляться з можливим опором, допоможуть підтримати і успішно здійснити необхідні зміни.

### Список використаних джерел

1. Адизес И. Управляя изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни [Текст] / Адизес И. – СПб. : Питер, 2008. – 224 с.
2. Безверхнюк Т. М. Європейські стандарти врядування на регіональному рівні [Текст] : монографія / Безверхнюк Т. М., Саханенко С. Є., Топалова Е. Х. ; за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. – 328 с.
3. Дак Дж.Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж.Д. Дак. – М. : Изд-во «Альпина Пабlishер», 2003. – 320 с.

**ШЕЙГАС М.В.,**

здобувач кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5382-3842>

УДК 338

## ПРОБЛЕМАТИКА УДОСКОНАЛЕННЯ ВЛАДНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ МІСТОМ

Реалізація подальших реформ у системі місцевого самоврядування передбачає побудову дієвих механізмів забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних утворень. По суті, стійкий регіональний розвиток має базуватися на підходах, які забезпечують ефективне управління містами, де концентрується основа сучасних змін в економічній, соціальній, культурній сферах, формується співпраця із зацікавленими суб'єктами та реалізуються стратегічні пріоритети.

У процесі децентралізації владних повноважень ключовим питанням залишається можливість у повній мірі реалізувати функції планування, організації, мотивації та контролю на рівні міста після завершення передачі певної множини прав, повноважень, ресурсних можливостей на місцевий рівень. Локальний рівень влади має бути спроможним забезпечити достатній потенціал розвитку територіального утворення, його конкурентоспроможності, якості життя мешканців та екологічності.

Враховуючи ключову роль міста у забезпеченні всебічного розвитку держави, поряд з основними перевагами міста як суб'єкта наповнення бюджету, наукового та технологічного центру, слід зосередитися у системі публічного управління і на вирішення негативних наслідків функціонування міста: соціальна нерівність, інфраструктурні «розриви», екологічні наслідки технологічної діяльності та ін.

Сучасна модель управління містом передбачає делегування державою окремих повноважень, що має містити певні ознаки: законодавче розмежування визначених повноважень та права делегування повноважень; адміністративну та фінансову автономію; можливості ефективного самостійного вирішення проблем на місцевому рівні; контроль з боку держави за делегованими повноваженнями; право на відкликання делегованих повноважень [1].

Виходячи з викладеного, система управління містом має базуватися на збалансованому поєднанні владних повноважень, що дозволяє вирішувати органам місцевого самоврядування тактичні та стратегічні завдання щодо досягнення соціально важливих цілей. Реалізація встановлених завдань передбачає забезпечення сталого функціонування сфер діяльності, що дають можливість для економічного та соціального функціонування міста.

Якщо звернутися до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 27–38) [2], то можна бачити, що виконавчі органи міських рад мають забезпечувати реалізацію значної кількості делегованих повноважень у різних сферах діяльності, спрямованих на планування та облік; соціально-економічний і культурний розвиток; бюджетну, фінансову і цінову політику; функціонування житлово-комунального господарства; побутове та торговельне обслуговування, громадське харчування; транспорт і зв'язок; будівельну галузь; освіту, охорону здоров'я; культуру, фізичну культуру та спорт; регулювання відносин у земельній галузі; екологічну безпеку; соціальний захист населення; зовнішньоекономічну діяльність; оборонну роботу; гарантування законності, забезпечення правопорядку, охорону прав, свобод і законних інтересів громадян. Внаслідок чого, потребує змін існуюче законодавство, що визначає встановлений розподіл владних повноважень між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування.

В процесі управління розвитком міста необхідне поєднання інтересів зацікавлених сторін на основі діяльності суб'єктів різних форм власності, пріоритетів просторового розвитку та узгоджених цілей держави, регіону, міста та громад. За великим рахунком в основі управління містом завжди має знаходитися реалізація місцевої економічної політики, яка є частиною існуючої державної економічної політики. Розвиваючи просторове стратегічне планування, в межах можливостей

місцевого самоврядування необхідне делегування відповідальності за показники розвитку міста зацікавленим сторонам та обраним органам влади; розширена автономія міських територіальних утворень щодо виконання стратегічних документів соціально-економічного розвитку.

Формування міста як спроможного елемента передбачає можливість використання необхідного інструментарію щодо сприяння економічному розвитку, а саме повноважень, які дозволять: здійснювати закупівлю товарів та послуг; реалізовувати проекти публічно-приватного партнерства; встановлювати ставки місцевих податків та зборів; управляти майном (приватизація, оренда); отримувати муніципальні запозичення; проводити енергетичний моніторинг; реалізовувати транскордонну співпрацю; розвивати місцеві ринки праці [3].

Система публічного управління містом спирається на існуючі в українському законодавстві правові норми. Враховуючи прискорення урбанізації, зростання потреб суспільства щодо безпеки, інфраструктурного забезпечення та якості публічних послуг, вимоги до спроможності органів місцевого самоврядування реалізовувати ключові функції розвитку муніципального утворення зростають з кожним роком.

На нашу думку, подальше удосконалення правових механізмів розширення владних повноважень у системі управління містом має відбуватися з урахуванням наступних напрямів: розширення можливостей соціальної сфери; формування сприятливого економічного середовища та ринку праці; покращення екологічної ситуації на рівні міста; задоволення культурних та духовних потреб населення.

Виходячи зі встановлених ключових напрямів, має будуватися процес приведення управлінської діяльності з розвитку міста до ефективної моделі реалізації власних і делегованих владних повноважень.

### Список використаних джерел

1. Цабєка А. В. Делегування повноважень у механізмі децентралізації органів виконавчої влади в Україні. Держава та регіони. Серія: Право. 2020. № 2. С. 106–111.
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.
3. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу. Аналітична доповідь / Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. та ін. К. : Національний інститут стратегічних досліджень, 2019. 115 с.



## ЗМІСТ

Вітання учасникам міжнародного круглого столу від ректора Київського національного університету імені Тараса Шевченка <b>ВОЛОДИМИРА БУГРОВА</b> .....	3
Вітання учасникам міжнародного круглого столу директора Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка <b>ЛАРИСИ КОМАХИ</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ</b> .....	5
<b>Алюшина Н.О.</b> СУПРОВІД ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ.....	5
<b>Антонова Л.В., Абдуллаєв В.А. огли.</b> ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ ЯВИЩУ КОРУПЦІЇ ЯК ЧИННИКА ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕЦІ.....	7
<b>Божко Я.О.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ МОЛОДІ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	9
<b>Вайнюс Смалскіс (Vainius Smalskis), Владислав Ніколаєв.</b> ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ОСВІТИ.....	11
<b>Василевська Т.Е.</b> ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В КОНТЕКСТІ ЕТИЧНИХ ВИКЛИКІВ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	13
<b>Голубь В.В., Поліщук А.А.</b> КООРДИНАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНЦІВ.....	15
<b>Гурієвська В.М.</b> ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМОГО ПІДХОДУ В ПРОЦЕСІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	17
<b>Дзега В.Д.</b> ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У ЗРОСТАННІ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	19
<b>Дубчак Л.М.</b> ФОРМУВАННЯ, РОЗВИТОК ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В НІМЕЧЧИНІ.....	21
<b>Заворітня Г.П.</b> ПІДГОТОВКА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПІДПИСАННЯ «ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ».....	23
<b>Іванова В.М.</b> ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДЛЯ СФЕРИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	25
<b>Кантур О.М., Ленда Р.І.</b> ВИКОРИСТАННЯ ДЕРЖАВОЮ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ПРОТИДІЇ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАГРОЗАМ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ.....	27
<b>Комісаренко А.О.</b> РОЛЬ ДЕРЖАВИ В РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	29
<b>Корчак Н.М.</b> ПОЛІТИЧНА КОРУПЦІЯ: МІЖДИСЦИПЛІНАРНІСТЬ ПРОБЛЕМАТИКИ ТА ЇЇ ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ.....	30
<b>Ларіна Н.Б., Ковбасюк К.В., Курилюк А.В.</b> ЗАРУБІЖНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗАСТОСУВАННЯ ТИМБІЛДІНГУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	32
<b>Мордас І.В.</b> ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	34
<b>Пашкевич Л.А.</b> КОРУПЦІЯ ЯК ЗАГРОЗА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ.....	36
<b>Пікуль Г.О.</b> ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІМІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	38

<b>Пухкал О.Г.</b> МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ.....	39
<b>Рак Ю.О.</b> ФОРМУВАННЯ МЕДІАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	42
<b>Savkov A. P.</b> FEATURES OF BEHAVIORAL IDEAS IN PUBLIC POLICYBEHAVIORAL INSIGHTS IN PUBLIC POLICY.....	43
<b>Шипілова Л.М.</b> ОСОБЛИВОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У КОНТЕКСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ.....	46
<b>Чепурко Я.О.</b> ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КРАЇНАХ ЄС.....	48
<b>Янковська О.М.</b> ПРАВОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ У СФЕРІ ПРОТИДІЇ ТОРГІВЛІ ЛЮДЬМИ.....	49
<b>Яшутін І.М.</b> НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ВИКОНАВСЬКОЇ ДИСЦИПЛІНИ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....	51

## **РОЗДІЛ 2. НОВІ ТРЕНДИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ЗМІН У СУСПІЛЬСТВІ** ..... 53

<b>Ващенко К. О.</b> ДОСВІД УСПІШНИХ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРОСТОРУ З ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	53
<b>Баюн Ю.В.</b> УМОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ЗАСАДАХ ПРОЦЕСУАЛЬНОГО ПІДХОДУ.....	55
<b>Беркут М.С.</b> РОЗВИТОК ГЕНДЕРНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАСАДАХ ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ.....	57
<b>Бурдейна О.В.</b> ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОБМЕЖЕНЬ ПЕРЕБУВАННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В ОРГАНАХ СУДОВОЇ ВЛАДИ ЗА ВІКОВИМ КРИТЕРІЄМ.....	59
<b>Васюк Н.О., Дузь О.М., Жилінська Т.М.</b> ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ У СЛУЖБОВЦІВ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	61
<b>Градівський В.М.</b> РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	62
<b>Добровольська К.Л.</b> ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОХОРОНИ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ.....	64
<b>Доценко Т.А.</b> ОСОБЛИВОСТІ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	67
<b>Карлова В.В.</b> ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ЗМІН.....	69
<b>Кашлакова А.І., Москаленко С.О.</b> ДИСТАНЦІЙНЕ НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ДЕРЖАВНОМУ ОРГАНІ (ДОСВІД ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ).....	71
<b>Клименко І.В.</b> КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ РОЗБУДОВИ GR ЯК ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ І СУСПІЛЬСТВА.....	73
<b>Козаков В.М., Лук'янюк О.М.</b> СОЦІАЛЬНО-ЦІННІСНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ СВІДОМОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ.....	75
<b>Котляр Л.І.</b> ПРОБЛЕМА ВІДКЛАДАННЯ ДІЙ ТА ВЧИНКІВ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	77
<b>Король Т.І.</b> АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ З УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ У СФЕРІ ЗАГАЛЬНООБОВ'ЯЗКОВОГО ДЕРЖАВНОГО ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ.....	78

<b>Купрійчук В.М.</b> ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В РУСЛІ ПОТРЕБ ГУМАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	80
<b>Новаченко Т. В.</b> СТРЕСОСТІЙКІСТЬ У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ КЕРІВНИЦТВА ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ЕПОХАЛЬНИХ ТА СУСПІЛЬНИХ ЗМІН.....	82
<b>Обушна Н.І., Теплов С.О.</b> УПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ПРІОРИТЕТ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ .....	84
<b>Пашко І.С.</b> ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: МІСЦЕ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО РОБОТИ.....	86
<b>Піддубний М.І.</b> ПАТРІОТИЗМ ЯК НЕОБХІДНА СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	88
<b>Плахотнюк Н.Г.</b> ДО ПИТАННЯ ПРО ПРАВОВЕ ЗАКРІПЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....	89
<b>Стадник М.М., Бєлоусова К.В.</b> ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	91
<b>Хворостина Л.Л.</b> РОЛЬ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ПАРЛАМЕНТУ УКРАЇНИ .....	993
<b>Шпекторенко І.В., Лисенко О.О.</b> ПРОФЕСІЙНА ОСВІТА ЯК ОДИН ІЗ ЗАСОБІВ ПРОФЕСІЙНОЇ АКТИВІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ОСНОВАХ СИСТЕМОГЕНЕЗИ ДІЯЛЬНОСТІ.....	95
<b>Чумак І.В.</b> СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	98
<b>РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ .....</b>	<b>101</b>
<b>Хаджирадєва С.К.</b> СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНИХ ПРОГРАМ В ГАЛУЗІ ЗНАНЬ 28 «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ» .....	101
<b>Афонін Е.А., Корчак І.М.</b> ДО ПИТАННЯ ПРО МЕТОДОЛОГІЮ ОЦІНЮВАННЯ КОМПЕТЕНТІСНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ .....	103
<b>Бойко О.П.</b> ПУБЛІЧНА СЛУЖБА: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ .....	107
<b>Борденюк В.І.</b> ДЕЯКІ АСПЕКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРАВОВОЇ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ .....	109
<b>Бучинський О.А.</b> УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ .....	112
<b>Васильєва О.І., Дубков А.В.</b> ОСОБЛИВОСТІ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	114
<b>Васильєва Н.В., Приліпко С.М.</b> НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ КАДРОВИХ РИЗИКІВ І ПРИЙНЯТТЯ ВІДПОВІДНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ .....	116
<b>Вісвєник А.М.</b> МЕДІАЦІЯ ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ АДМІНІСТРАТИВНОГО ПРАВА В УКРАЇНІ .....	118
<b>Даниленко Л.І.</b> ФОРМУВАННЯ ЗМІСТУ ЄДИНОГО ДЕРЖАВНОГО КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ІСПИТУ ДЛЯ МАГІСТРІВ: ТЕХНОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ .....	120
<b>Дармограй Н.М.</b> РОЛЬ ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ У РЕФОРМУВАННІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	122
<b>Деркач А.І.</b> ПРАВОВІ ПЕРЕДУМОВИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЗА НАПРЯМОМ «ОЦІНЮВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ» .....	124
<b>Дяченко С.А.</b> МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....	126
<b>Кілієвич О.І.</b> РОЗВИТОК АНАЛІТИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ УЧАСНИКІВ ПРОЦЕСУ ВИРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ НАПРЯМІВ ПОЛІТИКИ.....	129

<b>Козут О.В.</b> ЕФЕКТИВНИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА МОДЕРНІЗОВАНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ .....	132
<b>Козаченко Т.П.</b> ДО ПИТАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ .....	134
<b>Максіменцева Н.О.</b> ОБОВ'ЯЗОК ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЩОДО ВОЛОДІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ ЯК ДЕРЖАВНОЇ .....	136
<b>Матюшенко О.В.</b> РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУВАННЯ .....	138
<b>Махінчук Н.В.</b> ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ .....	140
<b>Медведь А.В.</b> ДОСТУПНІСТЬ ЦИФРОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ГРОМАДЯН УКРАЇНИ .....	142
<b>Мілославська О.М.</b> ЦІННІСНИЙ АСПЕКТ ПОЛІТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ: СУТНІСТЬ ТА ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ .....	144
<b>Мостова Д.Ю.</b> НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ .....	146
<b>Положешна І.В.</b> ПРОФЕСІЙНИЙ ПУБЛІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....	148
<b>Сивак Т.В.</b> ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ .....	150
<b>Ситник С.В.</b> ОСВІТНІЙ ЧИННИК У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ .....	152
<b>Сніжко Д.В.</b> ФОРМУВАННЯ ПРАВОСВІДОМОСТІ У ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ, ВИДИ .....	154
<b>Сороко В.М.</b> СУЧАСНІ ОРІЄНТИРИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КОРПУСУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ .....	156
<b>Стеф'юк Т.Д., Дегтярьова І.О.</b> СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ З ПИТАНЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ .....	158
<b>Сторожев Р.І.</b> ПАРТИСИПАТИВНИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНДИКАТОР РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО ЛІДЕРСТВА .....	161
<b>Сурай І.Г.</b> МОДЕРНІЗАЦІЯ ЗМІСТОВНОГО КОНТЕНТУ НАВЧАННЯ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ .....	163
<b>Терешкевич Г.Т. (с. Діогена).</b> ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ НА ЗАСАДАХ БІОЕТИКИ В УКРАЇНІ .....	165
<b>Хромець В.А.</b> ЗМІНИ ЯК ДЖЕРЕЛО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ .....	167
<b>Шейгас М.В.</b> ПРОБЛЕМАТИКА УДОСКОНАЛЕННЯ ВЛАДНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ МІСТОМ .....	169



Наукове видання

**МОДЕРНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ  
ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ  
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ  
ТА СУЧАСНИХ ЗМІН В СУСПІЛЬСТВІ**

**ЗБІРНИК ТЕЗ**

**УЧАСНИКІВ МІЖНАРОДНОГО КРУГЛОГО СТОЛУ**

**УКРАЇНА–ЛИТОВСЬКА РЕСПУБЛІКА**

**08 ЛИПНЯ 2021 РОКУ**

**М. КИЇВ**

Підп. до друку 19.08.2021.

Формат 60x84/8. Обл.-вид. арк. 15,21. Ум.-друк. арк. 20,46.

Видавець

Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
Навчальна лабораторія методичного  
та видавничого забезпечення навчального процесу  
03057, Київ, вул. Антона Цедіка, 20.