

**ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування**

КРАСНОПОЛЬСЬКИЙ ВЛАДИСЛАВ ВАЛЕРІЙОВИЧ

**ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ:
СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

АВТОРЕФЕРАТ

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня
магістра публічного управління

Миколаїв – 2021

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Наявність професійних висококваліфікованих кадрів на державній службі разом із сучасними інформаційними технологіями можлива завдяки існуванню демократичної правової держави. Професійна діяльність державних службовців виступає як підсистема в системі державної служби. Сьогодні нашій країні, як ніколи, потрібні високопрофесійні кадри на всіх рівнях державної влади. Адже саме від компетентності та професіоналізму керівних державно-управлінських кадрів напряду залежить становлення України як правової, соціальної, демократичної держави. Саме тому питання реформування та вдосконалення діючої нині в нашій країні системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, перетворення її на сучасну функціонально-ефективну і злагоджену структуру, здатну виховувати висококласних фахівців галузі державного управління набуває особливого значення.

Реформування державної служби в Україні потребує подолання відставання державних органів та бюджетної сфери від корпоративного сектору на рівні кваліфікації та вмотивованості кадрів. Для вирішення цього завдання необхідно створити умови для підвищення кваліфікації державних службовців та менеджерів бюджетної сфери у провідних університетах та бізнес-школах.

Вивчення особливостей особистісного та професійного розвитку особистості на державній службі сприятиме розкриттю психологічних механізмів цього процесу, вирішенню низки нагальних питань щодо методів та можливостей оптимізації професійного та особистісного розвитку, що в свою чергу сприятиме підвищенню ефективності праці. Саме тому, наразі вкрай важливим постає питання необхідності широкого використання досвіду розвинених світових країн у сфері формування та реалізації державної політики у сфері професійного розвитку державних службовців, зокрема й імплементацію елементів зарубіжних моделей підготовки управлінців.

Дослідженню світового досвіду та вивченню особливостей професійного розвитку державних службовців у різних країнах присвячені наукові праці: В. Богатирець, Т. Кіцака, Ю. Нечухраної, О. Слюсаренко, Ж. Таланової, М. Хіма, В. Чмиги, Ю. Яшиної та багатьох інших.

Напрацьовані ними науково-теоретичні положення щодо функціонування та розвитку світових та вітчизняної систем підготовки та підвищення кваліфікації кадрів для державної служби, її організації та реформування можуть бути імплементовані при розробці концептуальних засад модернізації та реформування національної системи

професійної освіти державних службовців та адаптацію відповідного закордонного досвіду до реалій України.

Разом із тим проведений аналіз наукової літератури засвідчив, що в науковому плані проблеми адаптації зарубіжного досвіду професійного розвитку державних службовців до умов сучасної України наразі залишається ще малодослідженими. Теоретико-методологічні засади функціонування та розвитку системи професійного навчання кадрів для державної служби розглядаються епізодично, без застосування системного, комплексного підходу, надання науково обґрунтованих висновків, пропозицій і рекомендацій.

Виходячи з цього, вибір теми дослідження визначається об'єктивною необхідністю забезпечення державної служби професійними, компетентними кадрами, здатними вести ефективну діяльність в умовах реформування і модернізації системи державного управління. І саме для цього нагальною потребою постає необхідність вдосконалення форм, видів, методів і технологій підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні.

Метою роботи є дослідження особливостей та сутності професійного розвитку державних службовців та виявлення можливості їхньої адаптації для використання в Україні.

Реалізація мети потребує вирішення наступних **завдань**:

- дослідити стан наукової розробки проблеми та джерельну базу дослідження;
- розкрити понятійно-категоріальний апарат дослідження;
- охарактеризувати ключові моделі та системи професійного розвитку державних службовців;
- розкрити особливості навчання та підвищення кваліфікації як механізми професійного розвитку державного службовця в зарубіжних країнах;
- висвітлити механізми розвитку особистих навичок та лідерства у державних службовців в країнах світу;
- *визначити* шляхи адаптації закордонного досвіду професійного розвитку державних службовців в умовах сучасної України.

Об'єкт дослідження – професійний розвиток державних службовців.

Предмет дослідження – особливості професійного розвитку державних службовців у зарубіжних країнах, і шляхи використання цього досвіду в Україні.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань використано сукупність теоретичних та емпіричних методів. Так, методи аналізу та синтезу було використано для визначення базових теоретичних положень, понять

освіти, професійної підготовки, навчання, перепідготовки, системи підготовки тощо. Структурно-функціональний метод було застосовано для вивчення структури й функціональних особливостей систем підготовки державних службовців у різних зарубіжних країнах.

Методи абстрагування, ідеалізації, екстраполяції, індукції, дедукції, моделювання та прогнозування використовувалися для поширення отриманих теоретичних висновків щодо можливості практичного використання зарубіжного досвіду професійної підготовки управлінців в умовах України. Застосування методів спостереження, кількісного та якісного аналізу показників ефективності освітніх програм дало можливість оцінити результати практичного запровадження теоретичних програм професійного навчання кадрів для державного управління.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в даній роботі цілісно виконано комплексне дослідження особливостей професійного розвитку державних службовців у зарубіжних країнах та виявлено можливості адаптації зарубіжного досвіду для використання в Україні.

Наукова новизна магістерської роботи полягає у тому, що:

- уточнено поняття «професійний розвиток державної служби», під яким варто розуміти процес набуття і формування знань у сфері публічного управління (конституційні та законодавчі основи України, правові та організаційні форми протидії корупції, етика службової поведінки тощо), а також безперервного розвитку особистісних та професійних якостей державного службовця.

- обґрунтовано необхідність широкого застосування тренінгів та коучингу як інструментів розвитку особистих навичок та лідерства у державних службовців в Україні на основі аналізу світового досвіду.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що їх переважна частина доведена до рівня практичних рекомендацій, які можуть бути використані в процесі модернізації системи професійного розвитку державних службовців в Україні.

Результати дослідження, отримані за допомогою порівняльного аналізу зарубіжного й вітчизняного досвіду, дозволять визначити сильні і слабкі сторони практики навчання та перепідготовки кадрів для державно-управлінських органів, критично оцінити наявні здобуття в цій галузі, сприятимуть поглибленому вивченню можливостей ефективного та раціонального використання зарубіжного досвіду в процесі професійної освіти державних службовців в Україні, рівня вимог, зумовлених завданнями всебічного реформування нашого суспільства.

Теоретичні положення й практичні результати дослідження можуть

використовуватися у навчальному процесі при підготовці студентів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»; в практичній діяльності органів державної влади під час організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки дослідження апробовано у формі доповіді на XXIV Всеукраїнській щорічній науково-методичній конференції «Могилянські читання – 2021: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти (м. Миколаїв, 8-12 листопада 2021 р.) на тему: «Система підготовки і розвитку державних службовців в Польщі».

Структура роботи зумовлена її метою та завданнями і складається зі вступу, трьох розділів, що мають вісім підрозділів, висновків та списку використаних джерел (91 найменування). Загальний обсяг роботи становить 94 сторінки, з яких – 82 сторінки основного тексту.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність і рівень розробленості обраної теми; визначено мету й основні завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження; описано наукову новизну; встановлено практичне значення одержаних результатів магістерської роботи; вказано апробацію результатів дослідження; зазначено структуру та обсяги роботи.

У **першому розділі** *«Теоретичні засади дослідження підготовки державних службовців»* окреслено загальні аспекти дослідження професійної підготовки державних службовців.

У *підрозділі 1.1. «Стан наукової розробки проблеми та джерельна база дослідження»* доведено, що за часи існування незалежної Української держави вітчизняними науковцями проводилися дослідження широкого спектру питань, що стосуються фахового розвитку державно-управлінських кадрів. Поряд із цим, проблема запровадження кращих елементів закордонного досвіду в галузі професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів вітчизняної державної служби в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні досі залишається нерозв'язаною. Аналіз наукових праць підтвердив необхідність вдосконалення національної системи професійного розвитку державних службовців та засвідчив, що за часи незалежності України вітчизняними науковцями проводилося багато різноманітних досліджень з питань фахового розвитку державно-управлінських кадрів. Однак, ще й досі проблема

запровадження кращих елементів закордонного досвіду в галузі професійного розвитку кадрів вітчизняної державної служби залишається невирішеною.

У підрозділі 1.2. *«Понятійно-категоріальний апарат дослідження професійного розвитку державних службовців»* встановлено, що поняття професійного розвитку державних службовців прийнято розглядати ширше, ніж поняття підвищення кваліфікації, адже останнє є складовою професійного розвитку. На практиці різниця між даними поняттями зазвичай є умовною: і підвищення кваліфікації, і професійне розвиток спрямовані на реалізацію однієї мети - сприяти більш якісному виконання державними службовцями покладених на них обов'язків. Професійний розвиток державного службовця – це процес набуття і формування знань у сфері публічного управління (конституційні та законодавчі основи України, правові та організаційні форми протидії корупції, етика службової поведінки тощо), а також безперервного розвитку особистісних та професійних якостей державного службовця.

У підрозділі 1.3. *«Характеристика ключових моделей та систем професійного розвитку державних службовців»* показано, що при порівнянні моделей підготовки управлінців у Європейських та Північноамериканських країнах, можна побачити, що для перших більш притаманними є у значній мірі централізовані системи, а для других – навпаки, децентралізовані. Однак, існують досить суттєві розбіжності і в підходах до підготовки кадрів для державної служби серед країн, що знаходяться в межах європейського континенту. Так, німецька і французька моделі мають централізований характер і багаторівневу структуру, а англосаксонська вирізняється відсутністю централізованої системи підготовки кадрів для державної служби.

У другому розділі *«Особливості професійного розвитку державних службовців в країнах світу»* проаналізовано навчання та підвищення кваліфікації як механізми професійного розвитку державного службовця в зарубіжних раїнах, а також розкрито механізми розвитку особистих навичок та лідерства у державних службовців в країнах світу.

У підрозділі 2.1. *«Навчання та підвищення кваліфікації як механізми професійного розвитку державного службовця в зарубіжних раїнах»* з'ясовано, що системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців у Європейських країнах мають як спільні риси, так і певні особливості. Серед найбільш спільних рис - чітка організація багаторівневої системи професійної підготовки, з функціонуючими у ній спеціалізованими вищими навчальними закладами. Досвід США та Канади свідчить, що ефективність підготовки державних службовців залежить від безперервності процесу навчання та його безпосереднього зв'язку з кар'єрним просуванням. А китайська освітньо-

фахова система підготовки управлінських кадрів відрізняється чіткою структурною побудовою, а також налагодженим механізмом контролю якості професійних знань, рівня підготовки та ціннісної орієнтації.

У підрозділі 2.2. *«Механізми розвитку особистих навичок та лідерства у державних службовців в країнах світу»* виявлено, що у більшості країн світу професійний розвиток вважається одним із пріоритетних напрямків. Тому існує широка система семінарських занять, конференцій та освітніх курсів, що організуються різними міністерствами та відомствами, у статуті яких є хоча б віддалена згадка про відповідальність за підготовку кадрового складу.

У **третьому розділі** *«Шляхи адаптації закордонного досвіду професійного розвитку державних службовців в умовах сучасної України»* визначено можливості адаптації світового досвіду професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців до вітчизняних умов, а також з'ясовано можливості застосування зарубіжних механізмів розвитку особистих навичок та лідерства у державних службовців в Україні

У підрозділі 3.1. *«Адаптація світового досвіду професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців до вітчизняних умов»* з'ясовано, що підготовка та підвищення кваліфікації фахівців з державного управління повинні йти у ногу з часом та включати у програми сучасні технології в галузі державного управління на основі врахування як європейського досвіду, так і історичних, економічних та культурних традицій, а також суспільних процесів, що відбуваються сьогодні в Україні. Програми навчання та підвищення кваліфікації вітчизняних управлінців повинні включати сучасні технології в галузі публічного управління, з урахуванням найкращого європейського досвіду та історичних, економічних, культурних традицій і суспільних процесів, що наразі відбуваються в країні. Потрібно перейти на навчання за щорічно оновлюваними, іноваційними, гнучкими освітніми програмами, які здатні швидко реагувати на нагальні потреби держави та її органів. При цьому, на особливу увагу заслуговує більш широке застосування різноманітних методів самопідготовки за спеціально розробленими для цього відповідними сучасними програмами.

У підрозділі 3.2. *«Можливості застосування зарубіжних механізмів розвитку особистих навичок та лідерства у державних службовців в Україні»* встановлено, що світовий досвід вказує на необхідність запровадження до системи професійного розвитку кадрів української державної служби таких механізмів, як коучинг, тренінги, семінари, конференції. Школи лідерства сьогодні розвиваються в нашій державі. Також на сучасному етапі в Україні реалізують практику Китаю та європейських країн щодо організації он-лайн платформ для самоосвіти та розвитку державних службовців.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження мною було отримано такі висновки і положення:

1. Встановлено, що зарубіжні та українські науковці досить активно досліджують проблему професійного розвитку державних службовців. Однак, проблема запровадження кращих елементів закордонного досвіду в галузі професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів вітчизняної державної служби, наразі так і залишається невирішеною. Українські науковці в більшій мірі приділяють увагу питанням підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, і практично не приділяють уваги можливостям застосування у вітчизняній практиці таких інструментів розвитку, як тренінги, коучинг, семінари, школи лідерства тощо.

2. Встановлено, що у сучасній науці публічного управління, професійний розвиток державних службовців досліджується як процес та результат; як завдання, функція та критерій дієвості підрозділів з питань державної служби та кадрової політики державних органів, і, одночасно, як цілі та законодавчо встановлений обов'язок самого державного службовця. Професійний розвиток не можна звужувати до професійного навчання і навіть професійної освіти та відбору.

Під професійним розвитком державного службовця варто розуміти процес набуття і формування знань у сфері публічного управління (конституційні та законодавчі основи України, правові та організаційні форми протидії корупції, етика службової поведінки тощо), а також безперервного розвитку особистісних та професійних якостей державного службовця.

3. Встановлено, що сьогодні у світі функціонують три основні моделі підготовки та професійного розвитку державних службовців: англосаксонська, французька та німецька. Крім них увагу багатьох вчених також привертає і їх північноамериканський варіант. Однак, існують і інші підходи до групування закордонних моделей підготовки управлінців.

Порівняння моделей підготовки державних службовців у Європейських та Північноамериканських країнах підтверджує той факт, що для перших більш притаманними є у значній мірі централізовані системи, а для других – навпаки, децентралізовані. При цьому є і досить суттєві розбіжності в підходах до підготовки кадрів для державної служби серед країн, що знаходяться в межах європейського континенту. Так, моделі підготовки країн, що використовують німецьку і французьку моделі мають централізований характер і багаторівневу структуру, а тих, де запроваджено

англосаксонську, вирізняє відсутність централізованої системи підготовки кадрів для державної служби.

4. З'ясовано, що сьогодні існують відмінності в концептуальних підходах до навчання державних службовців. Європейська концепція пропонує формування адміністративно-управлінської еліти, що складається з осіб, які пройшли підготовку переважно у сфері управління (державні менеджери). Американська концепція передбачає навчання державних службовців з урахуванням досвіду роботи великих компаній. Професійна підготовка та перепідготовка здійснюватиметься в обов'язковому порядку, та строки навчання залежать від періоду підготовки або перепідготовки державного службовця. Навчання передбачає поєднання теоретичного та практичного, конкретно-професійного підходів, що позитивно впливає на підготовку фахівців.

У багатьох країнах основою для розробки програм підвищення кваліфікації виступають кластери компетенції, а також моделі ключових кваліфікацій. Вони дозволяють заповнювати нестачу знань загального характеру (наприклад, усні та письмові комунікації, навички міжособистісного спілкування) або брак компетенції в областях, суміжних з основною діяльністю державного службовця (наприклад, підвищення кваліфікації у галузі фінансового менеджменту для фахівців нефінансової сфери). Також вони надають можливість отримати більш конкретні спеціалізовані знання, безпосередньо пов'язані з посадовими обов'язками державного службовця (наприклад, підвищення кваліфікації у сфері бюджетного процесу на федеральному рівні). Такий підхід дозволяє державним службовцям з різною базовою освітою отримати необхідні навички та знання та виконувати свої обов'язки більш ефективно.

5. Виявлено, що сьогодні розвинені країни світу застосовують низку механізмів розвитку особистих навичок та лідерства у державних службовців. Зокрема, активно використовуються тренінги, семінари, «мозкові атаки» для державних службовців, які стимулюють розвиток креативного мислення, вдосконалюють навички прийняття рішень в умовах кризової ситуації. Слід звернути увагу і світовий досвід створення окремих інституцій для розвитку лідерства державних службовців. Адже деякі країни утворили спеціальні інституції для розвитку лідерства (Канада, Швеція). Розвиток особистих навичок та лідерства може відбуватися в різних формах, таких як дистанційна освіта, очне або змішане навчання, і мають бути спрямовані на підготовку до поточних посад підлеглих, а також до майбутніх посад, які вони можуть обіймати в їх кар'єри. Свою ефективність (на прикладі США, Канади, Естонії, Німеччини) доводять такі інструменти професійного розвитку державних службовців, як коучинг та школи лідерства.

6. Система професійного навчання державних службовців України потребує

переходу на нові освітні програми та вдосконалення структури організацій освіти. Слід повністю позбутися звички до стандартизації програм і повністю перейти на навчання за щорічно оновлюваними, інноваційними, гнучкими освітніми програмами, які здатні швидко реагувати на нагальні потреби держави та її органів.

Сьогодні в Україні слід використати досвід США, Канади та Естонії щодо активного застосування коуч-консультування для керівників органів державної влади. Таке консультування є багатоступінчастою роботою коуч-тренера щодо взаємодії з керівником з метою надати емоційну, інформаційно-методичну підтримку у разі виникнення проблем у реалізації управлінської діяльності, сприяти особистісному та професійному зростанню керівників у вигляді активізації соціально-психологічних ресурсів особистості.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ

Краснопольський В.В. Система підготовки і розвитку державних службовців в Польщі / О. А. Малікіна, В.В. Краснопольський // // XXIV Всеукраїнська науково-методична конференція «Могилянські читання - 2021: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти». Миколаїв, Україна, 16-20 листопада 2021 р. Тези. – Миколаїв, 2021. – С. 32-35.

АНОТАЦІЯ

Краснопольський В.В. Професійний розвиток державних службовців: світовий досвід для України. – На правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеню «магістр». Чорноморський національний університет імені Петра Могили. – Миколаїв, 2021.

Магістерську роботу присвячено дослідженню особливостей професійного розвитку державних службовців в країнах світу та можливостям застосування такого досвіду в Україні. У вступі обґрунтовано актуальність та рівень розробки теми; окреслено мету та основні завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження; описано наукову новизну; встановлено практичне значення отриманих результатів магістерської роботи; вказано апробацію результатів дослідження; зазначено структуру та обсяг роботи. На початку роботи окреслено загальні аспекти дослідження професійного розвитку державних службовців. Зокрема, охарактеризовано стан наукової розробки проблеми та джерельну базу дослідження, розкрито понятійно-категоріальний апарат дослідження, а

також охарактеризовано ключові моделі та системи професійного розвитку державних службовців. Уточнено поняття «професійний розвиток державної служби», під яким варто розуміти процес набуття і формування знань у сфері публічного управління (конституційні та законодавчі основи України, правові та організаційні форми протидії корупції, етика службової поведінки тощо), а також безперервного розвитку особистісних та професійних якостей державного службовця.

Основна частина дослідження присвячена ґрунтовному аналізу особливостей навчання та підвищення кваліфікації як механізми професійного розвитку державного службовця в зарубіжних країнах, а також механізмів розвитку особистих навичок та лідерства у державних службовців в країнах світу. Наприкінці роботи визначено шляхи адаптації закордонного досвіду професійного розвитку державних службовців в умовах сучасної України. Зокрема, обґрунтовано необхідність широкого застосування тренінгів та коучингу як інструментів розвитку особистих навичок та лідерства у державних службовців в Україні на основі аналізу світового досвіду

Ключові слова: державна служба, професійний розвиток державного службовця, навчання та підвищення кваліфікації, особисті навички та лідерство у державного службовця.

Krasnopolsky V.V. Professional development of civil servants: world experience for Ukraine. - On the rights of the manuscript.

Master's thesis for a master's degree. Petro Mohyla Black Sea National University. - Mykolaiv, 2021.

The master's thesis is devoted to the study of the peculiarities of professional development of civil servants in the world and the possibilities of applying such experience in Ukraine. The introduction substantiates the relevance and level of development of the topic; the purpose and main tasks, object, subject and methods of research are outlined; described scientific novelty; the practical significance of the obtained results of the master's work is established; approbation of research results is indicated; the structure and scope of work are indicated. At the beginning of the work the general aspects of the study of professional development of civil servants are outlined. In particular, the state of scientific development of the problem and the source base of the research are described, the conceptual and categorical apparatus of the research is revealed, as well as the key models and systems of professional development of civil servants are described. The concept of "professional development of civil service" is clarified, which should be understood as the process of acquiring and forming knowledge in the field of

public administration (constitutional and legislative foundations of Ukraine, legal and organizational forms of combating corruption, ethics of official conduct, etc.), as well as continuous development of personal and professional qualities. civil servant.

The main part of the study is devoted to a thorough analysis of the features of training and retraining as mechanisms of professional development of civil servants in foreign countries, as well as mechanisms of personal skills and leadership of civil servants in the world. At the end of the work the ways of adaptation of foreign experience of professional development of civil servants in the conditions of modern Ukraine are determined. In particular, the need for widespread use of training and coaching as tools for the development of personal skills and leadership of civil servants in Ukraine based on the analysis of world experience

Key words: civil service, professional development of a civil servant, training and advanced training, personal skills and leadership of a civil servant.