

О. М. Калініченкоаспірант кафедри управління та адміністрування
факультету соціально-психологічної освіти та управління
Дніпровського державного університету внутрішніх справ

ПІДГОТОВКА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У статті здійснено ґрунтовний аналіз системи підготовки державних службовців в Україні як ключового елементу ефективного публічного управління. Показано, що у сучасних умовах європейської інтеграції, цифровізації та децентралізації перед державними службовцями постають нові виклики, які потребують якісних змін у підходах до їхньої професійної підготовки. Розглянуто основні компоненти підготовки, зокрема базову освіту, курси підвищення кваліфікації та спеціалізовані тренінги, що дозволяють забезпечити високий рівень компетенцій. Зокрема, підкреслено значення розвитку м'яких навичок, таких як комунікація, лідерство та антикризове управління, які сьогодні є не менш важливими, ніж технічна підготовка. Важливу роль відведено інституційним аспектам підготовки: налагодженню міжнародної співпраці та впровадженню стандартів ЄС у сфері державного управління. Окремо акцентується на використанні цифрових інструментів, які дозволяють розширити можливості дистанційного навчання та створити інтерактивні освітні модулі, що відповідають потребам сучасного державного управління. Зроблено висновок про необхідність удосконалення освітніх програм через створення системи безперервного професійного розвитку та впровадження мотиваційних механізмів, які стимулюватимуть службовців до постійного навчання і професійного зростання. Автор висуває рекомендації щодо удосконалення підготовки державних службовців, включаючи впровадження комплексного підходу, який поєднує розвиток аналітичного мислення, стратегічного планування та соціальних навичок. Результати дослідження можуть бути корисними для формування ефективної державної політики у сфері управління, адже підготовка державних службовців є важливою передумовою для успішної реалізації реформ, підвищення якості послуг та рівня довіри громадян до органів державної влади.

Ключові слова: підготовка державних службовців, публічне управління, професійний розвиток, реформи державної служби, м'які навички, міжнародна співпраця, цифровізація.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними дослідженнями. Сучасний розвиток державного управління в Україні потребує підвищення ефективності діяльності державних службовців, що, своєю чергою, залежить від якості їхньої підготовки. В умовах європейської інтеграції та децентралізації публічне управління в Україні зіштовхується з новими викликами, зокрема, у вимогах до знань, навичок і компетенцій державних службовців. Успішне виконання службових обов'язків вимагає не лише технічної підготовки, а й розвитку таких навичок, як стратегічне мислення, здатність до комунікації з громадянами та адаптація до змінних умов. Саме тому актуальність підготовки державних службовців набуває критичного значення, адже від цього залежить реаліза-

ція державної політики, ефективність реформ та загальна якість управління. Таким чином, проблема професійної підготовки державних службовців є актуальною як з наукового, так і з практичного погляду, оскільки має прямий вплив на якість публічної адміністрації в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Протягом останніх десятиліть питання підготовки державних службовців стали об'єктом досліджень як українських, так і зарубіжних науковців. У працях відомих фахівців у галузі публічного управління, зокрема В. Авер'янов, С. Хаджирадєва, О. Тищенко, О. Продаєвич, В. Луговий, Ж. Таланова, В. Чмига та Д. Боссарт, висвітлюються основні принципи професійного навчання державних службовців, необхідні компетенції

та роль державної служби у підтримці стабільності суспільства, розглядаються проблеми підготовки і використання керівних кадрів державної служби, тенденції підготовки державних службовців у країнах центральної та східної Європи, оцінюється система підготовки державних службовців у Франції, формування національних стандартів вищої освіти в галузі державного управління в контексті адаптації досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби до практики функціонування державної служби в Україні.

Водночас, залишається низка невирішених питань, серед яких: обґрунтування методів мотивації державних службовців до підвищення кваліфікації, питання оптимального балансу між теоретичною та практичною складовими в навчанні, а також проблеми залучення кваліфікованих спеціалістів до системи підготовки. В умовах активної цифровізації та необхідності швидкої адаптації до нових стандартів, виникає потреба у вдосконаленні освітніх програм для державних службовців з урахуванням сучасних викликів. Отже, подальше дослідження ефективних моделей підготовки державних службовців в Україні є актуальним і необхідним.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є аналіз сучасних підходів до підготовки державних службовців в Україні та визначення шляхів вдосконалення навчальних програм з огляду на міжнародні стандарти і сучасні виклики. Основне завдання – розробка рекомендацій для удосконалення освітніх програм і системи підготовки державних службовців з урахуванням потреб ефективного публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Україні сьогодні, як ніколи, потрібна чітка, продумана система організації роботи з кадрами, спрямована на вдосконалення їхнього фахового потенціалу, підвищення моральних професійних якостей апарату як державних органів влади, так і органів місцевого самоврядування. У зв'язку з цим набуває актуальності проблема створення ефективної системи кадрового забезпечення органів державної влади, спрямована на розвиток професійної, політично-нейтральної та авторитетної державної служби.

Особливістю регулювання професійної підготовки державних службовців є те, що її інститути (норми, принципи, статуси, структури)

на законодавчому рівні створюють відповідні нормативні передумови для управлінської освіти як цілісного інституту.

Функціонування інституту професійної підготовки державних службовців пов'язано не тільки з об'єктивними умовами, а й зі суб'єктивними чинниками – волею, бажанням, інтересами тощо. Низка питань реформування професійної підготовки державних службовців в Україні, її об'єктивні й суб'єктивні умови, як елементи соціального базису державної служби та держави, досі належно науково не осмислені.

Більшість науковців розглядає проблеми професійної підготовки державних службовців, зосереджуючись на адміністративному, політологічному та соціологічному змісті цього інституту. Водночас професійна підготовка державних службовців в Україні потребує особливого дослідження у межах науки публічного управління, оскільки має складну державно-правову природу.

Реформування державної служби як висококваліфікованої та професійної діяльності уповноважених на виконання функцій держави осіб, зумовлює настання суттєвих змін в інституті державної служби, зокрема зміни стосуються порядку прийняття на державну службу, її проходження та припинення.

З метою добору осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки, проводиться конкурс на зайняття вакантної посади державної служби, відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, який затверджується Кабінетом Міністрів України [10].

Відповідно до Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889 підвищення рівня професійної компетентності державних службовців регулюється статтею 48. Державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно. Професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, зокрема за кордоном [9].

Проте варто розрізняти такі поняття, як «підвищення рівня професійної компетентності» та «підвищення кваліфікації». Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки (відповідно до чинного закону «Про державну службу»). Від професіоналізму, фахової компетентності, професійної культури державних службовців як реальних провідників основних завдань і функцій Української держави залежить ефективність процесу державотворення, здійснення реформ, міжнародний авторитет держави. Важливу роль у формуванні сучасного типу управлінців, здатних працювати в період трансформації суспільства, оперативно включатися в роботу відповідного апарату, самостійно ухвалювати рішення, відведено системі підвищення кваліфікації державних службовців [6].

Безумовно, ефективність управління залежить від кваліфікації персоналу, його вміння і бажання працювати. При цьому, управління кадровим потенціалом є складним і довготривалим процесом, під час якого здійснюються набуття, використання і розвиток навичок, знань і вмінь працівників. Однак саме цей ефективно організований процес може забезпечити досягнення цілей довгострокового і перспективного розвитку окремої організаційної структури [3, с. 27].

Основними напрямками формування та розвитку системи стратегічного управління персоналом мають виступати: оформлення і ведення обліку персоналу; формування відповідних умов праці; становлення нових державно-службових відносин – етики ділової взаємодії; розвиток соціальної інфраструктури; аналіз і розвиток засобів стимулювання праці; юридичні й психологічні консультації, у тому числі проведення оцінки профорієнтації [2, с. 38].

Головною функцією кадрового забезпечення державного управління є залучення кадрів, що дає можливість добирати на роботу найбільш висококваліфіковані кадри. Залучення кадрів є провідною складовою кадрового забезпечення і безпосередньо впливає на майбутній потенціал державної служби, адже від залучення якісних фахівців у галузі державного управління залежить його якість [5, с. 46].

О. Продаєвич вважає, що проходження служби є тривалим процесом, який починається з моменту заміщення особою державної

посади, з подальшим переміщенням працівника по службі, проведенням оцінки та атестації державних службовців, та завершується припиненням державно-службових відносин [8, с. 14]. Варто наголосити на тому, що такий погляд має право на існування, оскільки проходження служби починається з моменту зарахування особи на цю службу.

О. Тищенко, Т. Королюк зазначають, що «... конкурсна процедура передбачає визначення вимог конкурсу, складу та повноважень конкурсної комісії, порядку прийняття та розгляду документів для участі у конкурсі, проведення тестування, співбесіди та оцінювання кандидатів. Однак, не зважаючи на визначену в законодавстві процедуру, як показує практика, на сьогодні в окремих випадках спостерігається формалізація та нехтування принципами конкурсного відбору персоналу в державні органи. Проте настає проблема забезпечення дотримання посадовими особами державної служби норм чинного законодавства, зважаючи на те, що безкарність породжує протиправність і безвідповідальність» [14, с. 345].

Підбір, підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів, формування їх національного світогляду, політичної, управлінської, правової, морально-етичної культури, економічних знань, планування кар'єри, соціально-правового захисту, інформаційно-технічного забезпечення, здійснення контролю за їх діяльністю повинні відповідати принципам кадрової політики країни [12, с. 8].

Загалом, кожен із науковців сприяв формуванню цілісної системи підготовки державних службовців в Україні, де поєднуються фундаментальні теоретичні знання, практичні навички та сучасні цифрові компетенції. Їхні праці сформували концептуальні та прикладні основи для адаптації системи публічного управління до сучасних викликів і потреб громадян. Разом вони заклали теоретичну та практичну базу для реформування підготовки державних службовців відповідно до європейських стандартів, підвищення професійності, ефективності та підзвітності державної служби в Україні.

Таким чином, у контексті процесів реформування державного управління в Україні, стратегічна роль належить кадровому потенціалу, покликаному забезпечити ефективність, раціональність та оптимальність функціонування управлінських систем в цілому. Адже сьогодні персонал є не тільки активним ресурсом

і рушійною силою реалізації стратегії забезпечення ефективності державного управління, а й бере безпосередню участь у її розробленні. Варто зазначити, що від рівня підготовки персоналу залежить якість розробленої стратегії, а з іншої сторони, професіоналізм персоналу та вміле його використання зумовлює ефективність її реалізації.

В Україні на сьогоднішній день залишається проблематичним питання низького рівня зацікавленості кадрів у підвищенні якості своєї роботи, задоволенні працею. Його вирішення можливе за умов створення, на підставі зарубіжного досвіду, нового мотиваційного механізму, як стимулюючого, так і такого, що ставить працівника перед необхідністю постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь та навичок. Рівень кваліфікації, компетенції, ділові якості повинні бути безпосередньо пов'язані з просуванням по службі, розміром заробітної плати тощо. Професійна підготовка з використанням новітніх технологій, підвищення кваліфікації кадрів в сфері публічного адміністрування мають бути безпосередньо інтегровані у їх професійну діяльність та службову кар'єру, для цього вкрай необхідною є розробка законодавчо обґрунтованої стратегії держави.

Система підготовки державних службовців в Україні базується на національних освітніх стандартах, проте зазнає трансформацій під впливом євроінтеграційних процесів і реформ у сфері державного управління. Основними компонентами підготовки є базове освітнє навчання, курси підвищення кваліфікації, а також спеціалізовані тренінги та семінари, спрямовані на вдосконалення професійних знань і навичок.

Один із ключових напрямів реформування системи підготовки полягає у вдосконаленні освітніх програм. Аналіз наявних програм підготовки виявляє певні обмеження, зокрема, у сфері розвитку м'яких навичок (soft skills), таких як комунікація, лідерство та антикризове управління. Сучасний державний службовець повинен не тільки досконало знати законодавство, але й уміти комунікувати з громадянами та бути лідером у своїй сфері. Це зумовлює необхідність запровадження нових навчальних модулів, які б дозволили державним службовцям розвивати ці навички.

Іншим важливим аспектом підготовки є використання цифрових інструментів у процесі навчання. У цьому контексті успішним прикладом є застосування електронних платформ для

проведення онлайн-курсів і дистанційного навчання, що дозволяє підвищувати кваліфікацію службовців незалежно від місця їхнього перебування. Запровадження онлайн-освіти стало важливим кроком у період пандемії, коли традиційні форми навчання були недоступні. Проте, для повного ефекту від цифрових інновацій необхідно розробити інтерактивні навчальні матеріали, що спонукатимуть службовців до активної участі у процесі навчання.

Крім того, значний акцент варто зробити на інституційному аспекті підготовки – розширенні співпраці між українськими установами та міжнародними організаціями. Участь українських службовців у міжнародних програмах і обмінах досвідом надає можливість дізнаватися про інноваційні підходи до управління та впроваджувати їх в Україні. Така співпраця також сприяє встановленню мережі професійних контактів, що може полегшити реалізацію спільних проектів у майбутньому.

Ще один важливий аспект – це створення системи безперервного професійного розвитку, що передбачає можливість державних службовців періодично оновлювати свої знання і навички. Важливим кроком у цьому напрямку є розробка мотиваційної програми для службовців, яка заохочувала б їх до постійного навчання і самовдосконалення.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У результаті дослідження визначено, що ефективна підготовка державних службовців є важливим чинником для забезпечення високої якості публічного управління в Україні. Запозичення досвіду з країн із розвиненою системою державної служби може стати ефективним кроком для вдосконалення системи підготовки. Зокрема, підвищення інвестицій у професійну підготовку, орієнтація на практичні навички, запровадження інноваційних методів навчання, а також залучення фахівців-практиків до навчального процесу можуть значно підвищити якість управління. Це, своєю чергою, сприятиме зміцненню демократичних інститутів, розвитку ефективного та прозорого державного управління та підвищенню довіри громадян до державних органів.

Підготовка державних службовців є основою ефективного публічного управління, оскільки забезпечує компетентність, професіоналізм і відповідальність державних службовців перед суспільством. Основні напрямки вдосконален-

ня навчальних програм мають включати розвиток м'яких навичок, впровадження цифрових технологій у навчальний процес, а також підвищення рівня міжнародної співпраці. Запропоновані рекомендації можуть сприяти модернізації освітніх підходів у системі підготовки державних службовців і підвищити ефективність державного управління.

Перспективним напрямом для подальших досліджень є аналіз моделей безперервного професійного розвитку, а також розробка комплексної системи мотивації для підвищення рівня компетентності державних службовців. Також варто вивчити можливості запровадження нових методів навчання, зокрема інтерактивних та гейміфікованих елементів, що підвищили б залученість і мотивацію до навчання.

Список використаної літератури:

1. Авер'янов В. Б. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К. : Факт, 2003. 384 с.
2. Бажанова В. Ю., Русієнко М. І. Вплив розвитку HR-консалтингу на підвищення ефективності організаційного процесу на підприємстві. *Економічний простір*. 2008. № 12/2. С. 35–40.
3. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія [Електронний ресурс] / Т. В. Білорус ; Держ. податк. адмін. України, Нац. акад. держ. податк. служби України. Ірпінь, 2007. 172 с. URL: <https://url>.
4. Боссарт Д. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / Д. Боссарт, К. Демке ; пер. з англ. О. М. Шаленко. К. : Міленіум, 2004. 128 с.
5. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія / Т. Є. Кагановська. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330 с.
6. Коваль Г. В. Самоосвіта як ефективний напрямок розвитку професіоналізму державного службовця [Електронний ресурс] / Г. В. Коваль // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/34.pdf.
7. Луговий В. Роль і місце Національної академії державного управління при Президенті України у створенні системи підготовки державних службовців в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції. *Вісник НАДУ*. 2006. № 1. С. 13–18.
8. Продаєвич О. С. Проходження державної служби в Україні: організаційно-правовий аспект : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / О. С. Продаєвич. Одеса, 2008. 238 с.
9. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
10. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-p>.
11. Професійний розвиток державних службовців в умовах глобалізації та сучасних змін : монографія / [В. М. Ємельянов, В. А. Негода, С. К. Хаджирадева та ін.] ; за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2018. 167 с.
12. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія / за заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене ; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 606 с.
13. Таланова Ж. Стандартизація фахової підготовки з державного управління в країнах Північної Америки і Європи : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба» / Ж. Таланова ; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. К. : [б. в.], 2004. 20 с.
14. Тищенко О. П., Королюк Т. О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. Університетські наукові записки Хмельницького університету управління та права. 2017. № 1 (61). С. 343–353.
15. Чмига В. Використання французького досвіду для вдосконалення системи підготовки державних службовців в Україні. *Проблеми інтеграції науково-освітнього потенціалу в державотворчому процесі* = Problems of integration of scientific-educational in the process of state creation : зб. наук. пр. – Вип. 2 / відп. ред. д.т.н., акад. Т. І. Рибак. Т. Севастополь–Суми, 2002. С. 375–378.

Kalinichenko O. M. Training of civil officers in Ukraine as a key to efficient public administration

The article provides a comprehensive analysis of the civil servants' training system in Ukraine as a core component of effective public administration. It highlights that in the context of European integration, digitalization, and decentralization, Ukrainian civil servants face new challenges requiring substantial shifts in training approaches. The main training components are reviewed, including foundational education, skill advancement courses, and specialized workshops aimed at ensuring high competence levels. Emphasis is placed on the development of soft skills, such as

communication, leadership, and crisis management, which are equally essential to technical skills in today's environment. Institutional aspects of training are crucial; particularly, fostering international cooperation and implementing EU public administration standards. The role of digital tools is also underscored as they expand the capacity for remote learning and allow the creation of interactive educational modules that meet contemporary public administration needs. The article concludes that enhancing educational programs through a continuous professional development system and motivational mechanisms is critical for encouraging lifelong learning and career growth among civil servants. Recommendations for improving civil servant training are proposed, including a holistic approach that combines analytical thinking, strategic planning, and social skills development. The research findings may serve as a basis for forming effective public policy in management, as civil servant training is a crucial factor for successful reforms, improved service quality, and increased public trust in government institutions.

Key words: *civil servants training, public administration, professional development, civil service reforms, soft skills, international cooperation, digitalization.*