

DOI 10.33930/ed.2019.5007.48(1-3)-7

УДК 35-057.34

**СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ТА  
ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**  
*MODERN CHALLENGES OF ENSURING EFFECTIVE AND RESPONSIBLE  
CIVIL SERVICE*

**Т. В. Копил-Філатова**

**Актуальність теми дослідження.** Державна служба є стрижнем управлінської діяльності у будь-якій країні. Від якості виконання державними службовцями своїх професійних обов'язків на пряму залежить політико-правовий, соціально-економічний, духовно-культурний прогрес країни, врешті-решт рівень її суб'єктності на міжнародній арені.

У статті актуалізується забезпечення ефективної та відповідальної підготовки державних службовців у сучасних умовах.

**Постановка проблеми.** Ефективність процесу державотворення, здійснення соціально-економічних змін, управління державою залежить від професійних здібностей і культури державних службовців як справжніх лідерів у виконанні своїх основних обов'язків і реалізації державних завдань функції. Тому професійний розвиток має бути гнучким та оперативним інструментом для набуття державними службовцями новітніх практичних навичок та компетентностей, необхідних у певний момент часу для вирішення конкретних завдань у їхній професійній діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика забезпечення ефективної підготовки державних службовців та реформ державної служби є предметом наукових досліджень таких вітчизняних вчених, як: Н. Алюшина, Т. Василевська, М. Головань, Г. Єрмолаєва, Н. Ласна, В. Козаков, Н. Корчак, О. Мельников, О. Пархоменко-Куцевіл, Б. Панченко, М. Рудакевич, І. Чаплай і т.д.

**Постановка завдання.** Визначити професійні здібності та компетентності державних службовців для забезпечення ефективної та відповідальної державної служби в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Аналізується формування професійної етики та добросовісності держслужбовців

**Urgency of the research.** Civil service is the core of management activity in any country. The political-legal, socio-economic, spiritual and cultural progress of the country, ultimately the level of its subjectivity in the international arena, directly depends on the quality of the performance of professional duties by civil servants.

The article updates the provision of effective and responsible training of civil servants in modern conditions.

**Target setting.** The effectiveness of the state-building process, the implementation of socio-economic changes, and state management depends on the professional abilities and culture of civil servants as real leaders in the performance of their main duties and the implementation of state functions. Therefore, professional development should be a flexible and operational tool for civil servants to acquire the latest practical skills and competencies, that are needed at a certain point in time to solve specific tasks in their professional activities.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The issue of ensuring effective training of civil servants and civil service reforms is the subject of scientific research by such domestic scientists as: N. Alyushina, T. Vasylevska, M. Golovan, G. Yermolayeva, N. Lasna, V. Kozakov, N. Korchak, O. Melnikov, O. Parkhomenko-Kutsevil, B. Panchenko, M. Rudakevich, I. Chaplai, etc.

**The research objective.** To determine the professional abilities and competencies of public servants in order to ensure effective and responsible public service in modern conditions.

**The statement of basic materials.** The formation of professional ethics and integrity of civil servants is analyzed as an

як важлива передумова забезпечення ефективної та відповідальної державної служби.

Наголошується на швидкоплинності й динамічності реалій сьогодення, що потребує від державних службовців постійного вдосконалення своїх професійних якостей. Підкреслюється, що інформаційне суспільство та суспільство знань, у порівнянні з традиційним суспільством, вимагає нової якості державної служби й відповідно фахових, сучасних за своїм світоглядом й професійними навичками державних службовців. Окреслюється необхідність сприяння реалізації реформ державної служби в контексті переходу до суспільства знань, наукове забезпечення модернізації державної служби на основі міжнародного досвіду.

**Висновки.** Доведено важливість використання інноваційних методів навчання державних службовців, серед яких самоосвіта, електронні консультування та навчання, співпраця з професіоналами, коучинг тощо. Зазначено, що сучасний державний службовець це не тільки професіонал-управлінець, а й моральний зразок для громадян, оскільки він у суспільній свідомості асоціюється з державою. Саме тому, формування професійної етики та доброчесності держслужбовців стає одним з першочергових завдань. Загалом, сучасний стан процесу професійної підготовки державних службовців обумовлений потребами здійснення реформи державної служби в Україні, її можливостями оперативно перебудувати свою діяльність згідно з новими суспільними потребами.

**Ключові слова:** освіта, управління, державний службовець, професійна підготовка держслужбовців, реформа державного управління, професійна етика, доброчесність.

important prerequisite for ensuring effective and responsible civil service.

Emphasis is placed on the rapidity and dynamism of today's realities, which requires civil servants to improve their professional qualities constantly. It is emphasized that the information society and society of knowledge, in comparison with the traditional society, requires a new quality of public service and, accordingly, professional civil servants who are modern in their worldview and professional skills. It is in need to promote the implementation of civil service reforms in the context of the transition to society of knowledge, scientific support for civil service modernization based on international experience is outlined. The importance of using innovative methods of training civil servants, including self-education, electronic counseling and training, cooperation with professionals, coaching, etc., has been proven.

**Conclusions.** The importance of using innovative methods of training civil servants, including self-education, electronic counseling and training, cooperation with professionals, coaching, etc., has been proven. It is noted that a modern civil servant is not only a professional manager, but also a moral example for citizens, as he is associated with the state in public consciousness. That is why the formation of professional ethics and integrity of civil servants becomes one of the primary tasks. In general, the current state of the process of professional training of civil servants is determined by the needs of the reform of the civil service in Ukraine, its opportunities to reorganize its activities quickly in accordance with new social needs.

**Keywords:** education, management, civil servant, professional training of civil servants, public administration reform, professional ethics, integrity.

**Постановка проблеми.** Ефективність процесу державотворення, здійснення соціально-економічних змін, управління державою залежить від професійних здібностей і культури державних службовців як справжніх лідерів у виконанні своїх основних обов'язків і реалізації державних завдань функції.

Тому професійний розвиток має бути гнучким та оперативним інструментом для набуття державними службовцями новітніх практичних навичок та компетентностей, необхідних у певний момент часу для вирішення конкретних завдань у їхній професійній діяльності.

**Аналіз публікацій за темою дослідження.** Проблематика забезпечення ефективної підготовки державних службовців та реформ державної служби є предметом наукових досліджень таких вітчизняних вчених, як: Н. Алюшина (2021), Т. Василевська (2011), М. Головань (2008), Г. Єрмолаєва (2018), Н. Ласна (2018), В. Козаков (2014), Н. Корчак (2021), О. Мельников (2011), О. Пархоменко-Куцевіл (2021), Б. Панченко (2014), М. Рудакевич (2007), І. Чаплай (2014) та багато інших. Актуальною для українських науковців є можливість аналізувати і досліджувати професійні навички та компетентності державних службовців, а також функціональність системи державного управління за умов надзвичайної ситуації, коли проявляються всі недоліки та слабкість даної системи, готовність її суб'єктів діяти в складних обставинах.

**Мета статті** – визначити професійні здібності та компетентності державних службовців для забезпечення ефективної та відповідальної державної служби в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні держслужбовці у результаті фахової підготовки опановують важливі загальні та професійні навички й компетентності. Для успішного виконання професійних обов'язків державний службовець повинен володіти рядом здібностей, зокрема:

- ефективного використання здібностей, що призводить до успішного виконання професійних обов'язків відповідно до посадової інструкції;
- поєднання цих трьох речей призводить до того, що працівники мають знання, здібності та переваги, необхідні для роботи в галузі, а також сприяють автономії та гнучкості у вирішенні спеціалізованих проблем;
- розвивав стосунки з колегами та створював професійну атмосферу з іншими;
- комплексне поєднання знань, здібностей і ставлень, що полегшує виконання їхніх обов'язків на сучасному робочому місці;
- високий ступінь саморегуляції, саморефлексії, самооцінки та здатності ефективно функціонувати в різноманітних контекстах, демонструючи швидку, гнучку та адаптивну реакцію на розвиток подій та процесів [3].

Особливої ваги вищенаведені компетентності державних службовців набувають у період системних реформ, які започаткувала Україна після 2014 року.

На переконання вітчизняних науковців, у сучасних умовах система підготовки компетентних посадових осіб державної служби повинна відповідати потребам державних органів влади у працівниках, які є високопрофесійними та високоосвіченими, здатними компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати інноваційні соціальні технології. Це дозволить визначити шляхи вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення професійної кваліфікації державних службовців. Вони визначатимуться насамперед стратегією та змістом реформування і перетворень, спрямованих на посилення ролі наукових знань, високого рівня професіоналізму та компетентності фахівців. Зміст професійної, професійно-технічної та фахової підготовки державних службовців має відповідати стратегічним напрямкам державотворення, мати випереджальний характер, урахувати високу динамічність соціально-економічних процесів та основні виклики

адміністративної реформи. Рівень же професійної компетентності осіб визначається їх освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та володінням спеціальними знаннями, уміннями та навичками [4, с. 985].

Також важливість професійної підготовки державних службовців в Україні визначається курсом на євроінтеграцію, який набув реального змісту за останні роки. Для того щоб професійні показники вітчизняних державних службовців відповідали європейським стандартам необхідно вирішити низку нагальних проблем:

1) відсутність чіткого правового розподілу адміністративних та політичних завдань у системі управління державного апарату, що не завжди виправдовує плинність кадрів з державної служби у ситуаціях політичних змін;

2) відсутність закріплених правил щодо найму посадових осіб із законними повноваженнями, це призводить до нечіткого розуміння осіб, на яких поширюється законодавство про державну службу;

3) діяльність державних службовців є недостатньо відкритою та прозорою, а також відсутні умови для надійного громадського контролю за їх діяльністю, що збільшує можливості для зловживань владою, злочинів, хабарництва та безвідповідальності;

4) якість управлінських послуг, що надаються державними службовцями, залишається низькою, а процедури та національні стандарти надання послуг є чітко не визначеними;

5) система державної служби є недосконалою, зокрема, система відбору, призначення та просування по службі [11, с. 28].

Загалом, цілком очевидно, що професійно підготовлені державні службовці в Україні мають надавати населенню управлінські послуги європейського зразка, забезпечити якісне врядування у всіх сферах суспільного життя.

У цьому контексті Н. Алюшина доводить, що побудова компетентної сервісної та цифрової держави в Україні з використанням стандартів, прийнятих у європейських країнах та накопиченого досвіду є головною метою адміністративної реформи в Україні на найближче майбутнє. У результаті такої реформи суспільство отримає якісні та доступні адміністративні послуги через зручні та зрозумілі процедури для громадян і бізнесу, професійну та політично нейтральну публічну службу, яка захищає інтереси громадян, та ефективні й підзвітні державні інституції, які формують та успішно реалізують державну політику задля сталого розвитку держави. Зрозуміло, що робота професійної державної служби та органів місцевого самоврядування є важливою на шляху до досягнення цієї мети. Тому, питання формування професійного, компетентного, вмотивованого персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування, зосередження їх уваги на професійний розвиток та кар'єрне просування осіб для якісного виконання функцій держави та місцевого самоврядування є вкрай важливим, стає загальносуспільною і управлінсько-кадровою вимогою сьогодення [13, с. 5].

Під час російсько-української війни професійна підготовка державних службовців набуває стратегічного значення й потребує від управлінців якостей антикризових менеджерів, неординарних підходів до вирішення складних проблем сьогодення. Необхідно зазначити, що процедура призначення на посади державної служби в Україні набула змін під час війни, що на думку експертів має свої ризики щодо якості кадрів.

Так, змінено порядок призначення до органів державної служби українців

згідно закону від 20 травня 2022 року – Закон “Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану”. Згідно з цим законом, вся відповідальність за організацію призначень під час воєнного стану покладається на органи державної влади. Тому перед кадровими службами залишається питання, яких заходів можна вжити для своєчасного та якісного добору кадрів на посади державної служби. Таке заповнення посад має свої ризики – немає можливості скористатися усіма етапами конкурсу, тому неможливо оцінити знання, досвід та навички тих, хто виявив бажання стати держслужбовцями [10].

Таким чином, значення підготовки державних службовців у сучасних умовах посиленої соціальної турбулентності лише зростає й потребує від держави здійснення системної політики у цьому напрямку.

Продовжуючи вищеозначену логіку зауважимо, що професійна державна служба базується не тільки на якісних показниках управлінської діяльності, а й на відповідному етичному кодексі. Саме тому *формування професійної етики та доброчесності держслужбовців є важливим завданням для забезпечення ефективної та відповідальної державної служби.*

Термін “формування професійної етики”, як і термін “професійна етика”, застосовується не тільки до окремих державних службовців, а й робочих груп державних установ і держслужби в цілому. Тому мораль державних службовців не може бути відокремлена від організаційної моралі та етичних принципів організації діяльності колективу. На думку науковців, процес формування етики державних службовців має відбуватися стадійно, бути цілеспрямованим і базуватися на відповідних нормативних документах держави, державних інституцій і громадянського суспільства. Відповідно до запропонованої моделі етичної поведінки державного службовця, формування професійної етики має ґрунтуватися на органічному поєднанні етичної освіти, заснованої на відповідних принципах, й організації професійної діяльності колективу на цих засадах. Ця закономірність визначає, з одного боку, зміст і методи вивчення професійної етики у структурі навчання та підвищення кваліфікації працівників державної служби, а з іншого – процес етичної соціалізації в трудових колективах. Це гарантує послідовну інтериоризацію й екстериоризацію етичних принципів і норм, що призводить до емоційного та інтелектуального засвоєння принципів та їх структурування на рівні моральної думки, яка стає інтелектуальним і емоційним комплексом, що проявляється в практичних діях і дії морально-етичного характеру. Впровадження цього підходу вимагає розробки етичної політики співробітників і програми її реалізації. Умовою, що визначає ефективність процесу формування професійної етики держслужбовців є моральна позиція керівників та лідерів [6, с. 139].

Також, формування професійної етики та доброчесності держслужбовця напряму пов'язане з належною професійною комунікацією, яке характеризує рівень розвитку його моральної свідомості. До основних критеріїв розвиненості професійної етики та професійного спілкування на основі норм моралі належать:

- знання правил і норм ділового спілкування;
- толерантність як основа моральної комунікації;
- самоповага як основа для конструктивного спілкування;
- імператив поваги гідності партнера як спосіб підтвердження його автономії й моральної незалежності, а також статусу цілісності суб'єкта;
- небайдужість, яка визначається готовністю та здатністю зосередитися на інтересах і вимогах інших у спільній діяльності;

– відкритість і прозорість є прикладами автономного характеру моралі в офіційній поведінці.

– спільна відповідальність і відданість досягненню спільних цілей; – культура морального самовираження, моральних дебатів і морального дискурсу; – службовий етикет [14, с. 257].

Для формування професійної етики та доброчесності держслужбовців вкрай важливою є духовна атмосфера, цінності й переконання, які є домінуючими у системі державної служби взагалі, та окремої структурної одиниці зокрема. Духовна атмосфера колективу відповідно певним чином впливає й на окремого держслужбовця, виховує його, спонукає до виконання принципів професійної етики, відтворення прийнятних моделей службової поведінки.

На переконання Т. Василевської, формування професійної мотивації та професійної етики державних службовців має ґрунтуватися на концепції служіння народу (а не особистим інтересам), а також поваги до прав і свобод людини, необхідності захищати власне інтереси та ін. На її думку, служіння інтересам громадськості вимагає розуміння та сприяння задоволенню потреб, виконанню очікувань та врахуванню пріоритетів кожного громадянина. Ідея служіння суспільству має бути реалізована як на державному рівні в цілому, і на рівні кожної окремої людини. Очікується, що поведінка бюрократичних “представників” ґрунтуватиметься на прагненні до найбільшої користі для суспільства та відповідатиме моральним цінностям, прийнятим у суспільстві як норма. Професійний успіх групи в першу чергу походить від інтерналізації основної мети та курсу дій кожного члена. Ефективний контроль за суспільними процесами неможливий без ретельного спостереження за особистим життям державних службовців. Сьогодні обговорюються не лише правила щодо цінності державної служби, а й власне схильності та цілі чиновників, визначення державної служби для особистості кожного державного службовця, а також правила просування по службі. Очевидно, що якщо мета місії професії не є значущою для співробітників, вони не можуть стати поштовхом для їхніх зусиль, предметом їх свідомої самовіддачі. Нейтральний погляд на справу та інших не здатний надихнути волю чи викликати емоційні реакції (Д. фон Гільденбрандт). У мотивації питання служіння кожному розглядається індивідуально – як служіння інтересам справи, обов’язку, загального добра, правди, Батьківщини [2, с. 338].

Отже, державний службовець має усвідомлювати свою місію у житті суспільства та країни, дотримуючись при цьому певних стандартів та принципів професійної етики.

Експерти вважають, що принципами державної служби є стандарти професійно-етичної якості державної служби, задекларовані у Законі України “Про державну службу”: верховенство права; відповідність закону; професійна компетентність; любов до рідної країни; моральна чесність; результативність; рівний доступ до державної служби; політична об’єктивність; відкритість; постійність [5].

З точки зору вітчизняних дослідників Н. Корчак та О. Пархоменко-Куцевіл, з метою формування принципів доброчесності в державних установах слід запровадити посаду уповноваженого з питань етики. Особа, яка обіймає спеціальну посаду директора з питань етики центральних органів виконавчої влади, здійснює контроль за діяльністю та проводить методичні інструктажі для керівників з питань етики підпорядкованих органів, управлінь, регіональних

органів, іноземних органів та органів місцевого самоврядування, що входить до складу організації ці державні організації та підпорядковується державі Секретарю центрального органу виконавчої влади, або особі, яка має повноваження призначати чи понижувати. Посада уповноваженого з етики включає як запобігання корупції в конкретних установах, так і а також дотримання етичних стандартів поведінки серед державних службовців [7, с. 81-82].

Вочевидь, формування професійної етики та доброчесності держслужбовців потребує постійної уваги як відповідних державних органів, так і громадянського суспільства з метою забезпечення функціонування ефективної та відповідальної державної служби.

У контексті вищезначеного розкриємо особливості *сучасного стану процесу професійної підготовки державних службовців*.

Аналізуючи проблему у цілому зазначимо, що розвиток національної системи професійного навчання державних службовців має здійснюватися шляхом внесення системності у професійно-освітній процес через реалізацію узгодженої політики у сфері кадрів на державній службі, визначивши модель державного службовця, її структуру та зміст, професійно-кваліфікаційні характеристики посад державної служби, цілі, пріоритети та принципи професійного навчання, запровадження єдиних державних стандартів професійного навчання та критеріїв оцінювання їх досягнення, беручи до уваги різноманіття термінів, форм і методів навчання. Це саме те, що повинно забезпечити професійній освіті достатню визначеність і легітимність, гарантувати послідовність і безперервність освітнього процесу [8, с. 44].

На веб-ресурсі “Національне агентство України з питань державної служби” (далі – НАДС) професійне навчання – це набуття та підвищення професійних здібностей державних службовців, керівників місцевих органів державної влади, їх перших заступників та органів місцевого самоврядування. посадових осіб. Ця підготовка спрямована на забезпечення належного рівня професійних знань, умінь і навичок. Типи професійного навчання включають в себе магістерські програми, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту. Професійній підготовці сприяє система установ, організацій і осіб. Допускається будь-яка форма власності, ці установи, організації, громадяни мають право надавати освітні послуги за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів, а також з інших джерел, які не заборонені законодавством [9].

Сучасний стан процесу професійної підготовки державних службовців обумовлений потребами здійснення реформи державної служби. Реформування державного управління розпочато у 2016 році із затвердженням розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474 Стратегії реформування державного управління в Україні на період до 2021 року (Стратегія державного управління України до 2021 року) та продовжується відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831 (далі – Стратегія РДУ до 2025 року). У 2019 році було дотримано Стратегії РДУ до 2021 року та враховано принципи державного управління SIGMA у процесі прийняття рішень Постанови Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106, яка має назву “Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування”. Цю систему правил створено з метою реалізації

Стратегії РДУ до 2021 року та врахування принципів державного управління SIGMA, нею визначено, що:

– при підготовці кошторисів міністерства, центральні та місцеві органи влади роблять це в межах відповідних бюджетних асигнувань, затверджених урядом, а також повинні передбачати, починаючи з 2020 року, кошти на професійний розвиток державним службовцям цих органів, головам місцевих державних адміністрацій, їх першим заступникам та заступникам виплачується сума, що не перевищує 2% фонду оплати праці;

– державні службовці повинні мати загальну та/або спеціальну професійну освіту (сертифікат) та підвищення кваліфікації за короткостроковими програмами.

Згідно зі Стратегією РДУ до 2025 р., уряд сповнений рішучості продовжувати створювати професійну, чесну та політично нейтральну державну службу, спрямовану на захист інтересів українського населення. Прогрес у досягненні результатів за Стратегією РДУ до 2025 р. щодо напряму “Професійна публічна служба та управління персоналом” визначається, зокрема, за такими показниками як частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію (у відсотках до загальної кількості державних службовців), та частка витрат органів державної влади на професійний розвиток державних службовців їх апарату (у відсотках до фонду оплати праці). Заплановані значення показника “Частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію” у 2022 році становлять – 55% від загальної кількості державних службовців; 60% – у 2023 році, 65% та 70% – у 2024 та 2025 роках відповідно. Цільовий показник “Відсоток державних видатків на професійний розвиток державних службовців” на 2022 рік становить 1% від фонду оплати праці, на 2023 рік – 1,5%, на 2024 та 2025 роки – 1,75% та 2% відповідно [1, с. 2-3].

Згідно з “Аналітичним звітом щодо організації професійного навчання державних службовців у 2022 році” у 2022 році професійне навчання пройшли 56 737 державних службовців, у тому числі: 146 державних службовців категорії “А”, 16 634 державні службовці категорії “Б”, 39 957 державних службовців категорії “В”. У відсотковому вираженні – 33% державних службовців категорій “А”, “Б”, “В” завершили проходження професійного навчання у 2022 році, зокрема, за відповідними категоріями посад: державних службовців категорії “А” – 80%, категорії “Б” – 38 % та категорії “В” – 32% [1, с. 6].

Аналіз інформації стосовно професійної підготовки службовців держави категорій “Б” і “В” в регіональних відділах центральних установ виконавчої влади у розрізі адміністративно-територіальних одиниць свідчить про наступне:

– із загальної кількості державних службовців у звітному році більшість територіальних органів виконавчої влади на відповідній адміністративній території очолювали Волинську, Черкаську, Чернігівську, Тернопільську, Житомирську, Івано-Франківську, Кіровоградську та Чернівецьку області;

– із загальної кількості найнижчий відсоток державних службовців, які пройшли професійне навчання у звітному році, мають Луганська, Запорізька, Донецька, Миколаївська та Харківська області. Серед загальної кількості державних службовців територіальних органів центральної виконавчої влади на кожній адміністративній території ці регіони мали найменший відсоток [1, с. 10-11].

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року №106 “Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших



заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад” [12] передбачає систематизацію програм професійного навчання на:

– загальні (програми професійного розвитку, спрямовані на підвищення рівня професійних знань відповідно до загальних вимог органів влади та на основі попереднього професійного та особистого досвіду);

– спеціальні (програми підвищення кваліфікації, які ґрунтуються на раніше набутому професійному та життєвому досвіді і спрямовані на підвищення рівня професійної компетентності відповідно до особистих потреб персоналу та особливих потреб органів державної влади і місцевого самоврядування).

Загальні та спеціальні програми згідно з Постановою Кабінету Міністрів України поділяються на такі категорії:

– професійні (сертифікаційні) курси є довготривалими програмами підвищення кваліфікації, які передбачають отримання не менше 2 кредитів Європейської кредитної трансферної системи (ЄКТС).

– короткострокові курси є програмами підвищення кваліфікації, які передбачають отримання від 0,2 до 1 кредиту Європейської кредитної трансферної системи (ЄКТС).

Професійні (довгострокові, кваліфікаційні) програми є обов’язковими (не рідше одного разу на три роки) для всіх державних службовців, які вже обіймали державні посади, а також для новоприйнятих на роботу (через рік після призначення). Вони розробляються та затверджуються відповідними органами (провайдерами), що надають освітні послуги у сфері професійної освіти, та підлягають перевірці згідно з установленим протоколом. Спеціальні професійні (сертифікатні) програми розробляються та затверджуються вищезазначеними органами та узгоджуються з відповідними замовниками освітніх послуг за такими програмами.

Висновки. Значення професійної підготовки державних службовців у сучасних умовах значно зростає у зв’язку з необхідністю суб’єктів управлінської системи ефективно реагувати на нові виклики та загрози, важливістю надання якісних управлінських послуг громадянам, посиленням вимог з боку громадянського суспільства до професіоналізації та профілізації управлінської діяльності тощо.

Важливо підкреслити, що сучасний державний службовець це не тільки професіонал-управлінець, а й моральний зразок для громадян, оскільки він у суспільній свідомості асоціюється з державою. Саме тому, формування професійної етики та доброчесності держслужбовців стає одним з першочергових завдань. Загалом, сучасний стан процесу професійної підготовки державних службовців обумовлений потребами здійснення реформи державної служби в Україні, її можливостями оперативного перебудовувати свою діяльність згідно з новими суспільними потребами.

#### Список використаних джерел:

1. Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2022 році 2023. Національне агентство України з питань державної служби, 17 с. Доступно: <[https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/Звіт%20SIGMA%202023\\_04\\_14.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/Звіт%20SIGMA%202023_04_14.pdf)>. [4 Січень 2024].
2. Василюк, Т 2011, ‘Особистісні зрізи служіння як місії державної служби’, *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*, Вип. 2, с. 331-341.

3. Головань, МС 2008, 'Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду', *Вища освіта України*, № 3, с. 23-30. Доступно: <[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/52560/5/Holovan\\_competence.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/52560/5/Holovan_competence.pdf)>. [4 Січень 2024].
4. Єрмолаєва, ГА & Ласна, НГ 2018, 'Підвищення кваліфікації державних службовців в умовах євроінтеграції України', *Молодий вчений*, № 11(2), с. 983-986.
5. Закон України "Про державну службу" 2016, Документ № 889-VIII, *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, № 4, ст. 43. Доступно: <<http://zakono.rada.gov.ua/laws/show/889-19>>. [4 Січень 2024].
6. Козаков, ВМ & Чаплай, ІВ 2014, 'Формування моделі етичної поведінки державних службовців в умовах демократизації і професіоналізації державного управління', *Інвестиції: практика та досвід*, № 15, с. 137-139.
7. Корчак, НМ & Пархоменко-Куцевіл, ОІ 2012, 'Доброчесність державного службовця: етичний та юридичний виміри', *Юридичний вісник*, № 2 (59), с. 78-84.
8. Мельников, ОФ 2011, 'Проблеми професійної підготовки державних службовців та перспективи їх вирішення', *Публічне управління: теорія та практика: зб. наук. пр.* Харків: Вид-во Асоціації докторів наук з державного управління, № 2 (6), с. 40-44.
9. Національне агентство України з питань державної служби (н.д.), Офіційний сайт. Доступно: <<https://nads.gov.ua/diyalnist/profesiijne-navchannya>>. [4 Січень 2024].
10. Нові правила призначення на держслужбу прокоментували в НАДС 2022, Закон і бізнес. Доступно: <<https://zib.com.ua/ua/151487.html>>. [4 Січень 2024].
11. Панченко, БС 2014, 'Реформування державної служби в умовах євроінтеграції', *Реформи законодавства України в умовах євроінтеграції: збірка наукових праць*, с. 28-29.
12. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, 2019, Постанова Кабінету Міністрів України, Документ № 106-2019-п, від 06 лютого 2019 р., № 106. Доступно: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF>>. [4 Січень 2024].
13. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голі місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018-2021 роках 2021, Доповідь, автори: Алюшина, Н (кер. авт. колективу), Рикова, Л, Горбатюк, С, Козловський, О, Жук, Ю, Кльоц, О & Бутко О, (заг. ред.: Алюшина, Н), Київ: Національне агентство України з питань державної служби, 240 с.
14. Рудакевич, МІ 2007, *Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління*. Монографія, Тернопіль: Вид-во АСТОН, 400 с.

#### References:

1. *Analitychnyi zvit shchodo orhanizatsii profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtsiv u 2022 rotsi (Analytical report on the organization of professional training of civil servants in 2022)* 2023. Natsionalne ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby, 17 s. Доступно: <[https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/profesiijne%20navchannia/Zvit%20SIGMA%202023\\_04\\_14.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/profesiijne%20navchannia/Zvit%20SIGMA%202023_04_14.pdf)>. [4 Січень 2024].
2. Vasylevska, T 2011, 'Osobystisni zrzy sluzhinnia yak misii derzhavnoi sluzhby (Personal aspects of service as a public service mission)', *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy*, Vyp. 2, с. 331-341.
3. Holovan, MS 2008, 'Kompetentsiia i kompetentnist: dosvid teorii, teoriia dosvidu (Competence and competence: theory experience, theory of experience)', *Vyshcha osvita Ukrainy*, № 3, с. 23-30. Dostupno: <[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/52560/5/Holovan\\_competence.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/52560/5/Holovan_competence.pdf)>. [4 Січень 2024].

4. Iermolaieva, HA & Lasna, NH 2018, 'Pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh yevrointehratsii Ukrainy (Improving the qualifications of civil servants in the conditions of European integration of Ukraine)', *Molodyi vchenyi*, № 11(2), c. 983-986.
5. *Zakon Ukrainy "Pro derzhavnu sluzhbu" (Law of Ukraine "On State Service")* 2016, Dokument № 889-VIII, *Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR)*, № 4, st. 43. Dostupno: <<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19>>. [4 Sichen 2024].
6. Kozakov, VM & Chaplai, IV 2014, 'Formuvannia modeli etychnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh demokratyzatsii i profesionalizatsii derzhavnogo upravlinnia (Formation of a model of ethical behavior of civil servants in conditions of democratization and professionalization of public administration)', *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 15, c. 137-139.
7. Korchak, NM & Parkhomenko-Kutsevil, OI 2012, 'Dobrochesnist derzhavnogo sluzhbovtzia: etychnyi ta yurydychnyi vymiry (Integrity of a civil servant: ethical and legal dimensions)', *Yurydychnyi visnyk*, № 2 (59), c. 78-84.
8. Melnykov, OF 2011, 'Problemy profesiinoi pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv ta perspektyvy yikh vyrishennia (Problems of professional training of civil servants and prospects for their solution)', *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka: zb. nauk. pr. Kharkiv: Vyd-vo Asotsiatsii doktoriv nauk z derzhavnogo upravlinnia*, № 2 (6), c. 40-44.
9. *Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby (National Agency of Ukraine for Civil Service)* (n.d.). Ofitsiinyi sait. Dostupno: <<https://nads.gov.ua/diyalnist/profesiijne-navchannya>>. [4 Sichen 2024].
10. *Novi pravyla pryznachennia na derzhsluzhbu prokomentuvaly v NADS (The new rules for appointment to the civil service were commented on in NADS)*, 2022, *Zakon i biznes*. Dostupno: <<https://zib.com.ua/ua/151487.html>>. [4 Sichen 2024].
11. Panchenko, BS 2014, 'Reformuvannia derzhavnoi sluzhby v umovakh yevrointehratsii (Reforming the civil service in the conditions of European integration)', *Reformy zakonodavstva Ukrainy v umovakh yevrointehratsii: zbirka naukovykh prats*, c. 28-29.
12. *Polozhennia pro systemu profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiu mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad (Regulations on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government and deputies of local councils)* 2019, Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy, *Dokument № 106-2019-p*, vid 06 liutoho 2019 r., № 106. Dostupno: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF>>. [4 Sichen 2024].
13. *Rozvytok systemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holi mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad u 2018-2021 rokakh (Development of the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government and deputies of local councils in 2018-2021)* 2021, Dopovid, avtory: Aliushyna, N (ker. avt. kolektyvu), Rykova, L, Horbatiuk, S, Kozlovskiyi, O, Zhuk, Yu, Klots, O & Butko O, (zah. red.: Aliushyna, N), Kyiv: *Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby*, 240 s.
14. Rudakevych, MI 2007, *Profesiina etyka derzhavnykh sluzhbovtziv: teoriia i praktyka formuvannia v umovakh demokratyzatsii derzhavnogo upravlinnia (Professional ethics of civil servants: theory and practice of formation in the conditions of democratization of public administration)*. Monohrafiia, Ternopil: *Vyd-vo ASTON*, 400 s.