

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «*Управління кар'єрою публічного службовця*»

Виконав(ла): студент(ка) магістратури за спеціальністю
281 Публічне управління та адміністрування
Грабник Ольга Миколаївна

(прізвище імя та по-батькові)

Керівник: доцент кафедри публічного управління та адміністрування, д.н.д.у.,
доцент Ваганова Л.В.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, д.держ.упр., професор
Щепанський Е.В.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2023 рік

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ.....	7
1.1. Сутність поняття та методи управління кар'єрою публічного службовця в Україні.....	7
1.2. Вітчизняний досвід управління кар'єрою публічного службовця ...	11
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	18
2.1. Організаційна складова управління кар'єрою публічного службовця як професійного розвитку.....	18
2.2. Результативність та ефективність застосування технологій управління кар'єрою публічного службовця.....	22
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ: ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	36
3.1. Зарубіжний досвід управління кар'єрою публічного службовця.....	36
3.2. Напрями вдосконалення механізмів управління кар'єрою публічного службовця.....	49
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	70

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АРК – Автономна республіка Крим

ЕНА - Національна Школа Адміністрації Франції

ЄС – Європейський Союз

КМУ – Кабінет Міністрів України

НАДС – Національне агентство з питань державної служби

НШСУ - Національної школи суддів України

ВСТУП

Актуальність теми. Проведення адміністративної реформи та адаптації вітчизняної публічної служби до стандартів ЄС викликає необхідність формування високопрофесійної та ефективної публічної служби через реалізацію змін в управлінні кар'єрою публічних службовців та залишається надзвичайно актуальною в сучасному контексті. Публічна служба визнається ключовою складовою ефективної роботи кожної країни, і розвиток кар'єри публічних службовців має стратегічне значення для забезпечення якості та стабільності управління державними справами.

Розвиток кваліфікацій та професійних навичок публічних службовців визначає ефективність урядового апарату та здатність виконувати функції державного управління. В умовах зростаючих викликів та технологічного прогресу необхідність постійного оновлення знань стає ключовою. Забезпечення етичності, компетентності та відповідальності публічних службовців важливо для прозорості та довіри в суспільстві. У глобальному контексті важлива готовність до міжнародного спілкування та співпраці. Таким чином, управління кар'єрою публічних службовців має критичне значення для забезпечення ефективного та сучасного управління державними справами.

Рівень висвітлення досліджуваної проблеми в науковій літературі. Вивченням питання професійної підготовки публічних службовців в Україні займалися такі науковці, як: К.О. Ващенко [7], Т.В. Гаман [9], М.А. Година [10], Н.Т. Гончарук [11;12; 13], А.Б. Грищук [15; 16], Н.М. Дригуля [21], Н.А. Жиденко [23] та ін. Особливості віртуального навчання публічних службовців аналізували Л.М. Корнута [28;29], Л.Б. Ліщинська [31], Л.Л. Ляхоцька [32], В.О. Юрченко [57] та ін.

Отже, важливість та актуальність даної проблеми в сучасному контексті зумовила вибір теми магістерської роботи.

Метою магістерської роботи є дослідження особливостей управління кар'єрою публічного службовця та окреслення напрямів її розвитку в Україні

виходячи із стану правового регулювання, практики реалізації та зарубіжного досвіду. Поставлена мета зумовила вирішення наступних **завдань**:

- узагальнити вітчизняний досвід управління кар'єрою державного службовця в Україні;
- розкрити сутність поняття та методи управління кар'єрою державного службовця в Україні, виокремити ознаки та надати власне наукове визначення;
- охарактеризувати організаційну складову управління кар'єрою державного службовця як його професійного розвитку;
- визначити результативність та ефективність застосування технологій управління кар'єрою державного службовця;
- узагальнити зарубіжний досвід управління кар'єрою державного службовця;
- запропонувати напрями вдосконалення механізмів управління кар'єрою державного службовця.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є суспільні відносини, що складаються у процесі управління кар'єрою публічного службовця.

Предметом дослідження магістерської роботи є механізми управління кар'єрою публічного службовця в Україні.

Методи дослідження. В основу магістерської роботи покладено систему філософсько-світоглядних, загальнонаукових та спеціально-наукових методів, що забезпечили об'єктивний та всебічний аналіз предмета, що досліджується. Філософсько-світоглядні підходи надали змогу дослідити поняття управління кар'єрою публічних службовців, професійного розвитку, підвищення кваліфікації. Також, було використано категорії і прийоми формальної логіки (поняття, визначення, доказ і спростування, судження, синтез, аналогія, узагальнення).

Інформаційна база досліджень. Магістерська робота виконується на матеріалах монографічних та дисертаційних досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, в яких досліджувався методи та визначення управління кар'єрою публічних службовців в Україні; статистичних та соціологічних даних;

нормативно-правових актів України; актуальної інформації періодичних та інформаційних видань, ресурсів мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів. Магістерська робота містить практичні рекомендації з питань вдосконалення механізмів управління кар'єрою та професіоналізації публічних службовців в Україні.

Основні теоретичні положення магістерської роботи та запропоновані висновки можуть бути використані: у практичній діяльності – для підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців в Україні; у науково-дослідницькій роботі – для продовження наукових розвідок, направлених на розроблення рекомендацій стосовно управління кар'єрою публічних службовців; у навчальному процесі – для ознайомлення студентської аудиторії з останніми тенденціями реалізації рекомендацій у сфері управління та професійної підготовки публічних службовців.

РОЗДІЛ 1.

УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

1.1. Сутність поняття та методи управління кар'єрою публічного службовця в Україні

Становлення України як правової держави та інтеграція до Європейського співтовариства вимагають якісного оновлення сфери державного управління. Якість цього управління прямо залежить від кадрового складу державної служби, їхньої кваліфікації та професіоналізму. Важливим чинником у цьому процесі є якість управління кар'єрою публічних службовців.

Необхідність продуманої та науково обґрунтованої посадової структури органів державної влади є ключовою для успішної реалізації планів кар'єри публічних службовців та планування їхнього професійно-посадового розвитку. Від цього залежить якість та ефективність управління державними справами.

Кар'єра – це процес професійного зростання людини, зростання її впливу, авторитету, статусу в середовищі, зумовлений її просуванням за рівнем ієрархії, кваліфікаційними сходами, винагородами, престижу. Складність кар'єри визначається її зумовленістю безліччю чинників, перш за все пов'язаних з особливостями особистості працівника, який робить кар'єру, і середовища, в якому розвивається кар'єра, а також особливостями й рівнем розвитку суспільства, в якому діють людина та організація [6, с. 40].

Основні аспекти формування кар'єрного середовища в публічній службі, це дійсно простір, в якому здійснюється професійний розвиток та управління кар'єрою мобільністю публічних службовців. Цей простір визначається рядом ключових вимог, таких як:

1. Стабільність. Забезпечення відносної стабільності у кар'єрному просторі, щоб публічні службовці могли розраховувати на певний рівень надійності та послідовності у своєму професійному зростанні.

2. Простір для росту. Створення можливостей для творчого, професійного та посадового зростання дозволяє публічним службовцям розвиватися та розширювати свої компетенції.

3. Адекватність цілям і завданням. Кар'єрний простір повинен відповідати цілям та завданням організації, де працює публічний службовець, та враховувати потреби суспільства в цій сфері.

Взагалі, створення ефективного кар'єрного простору вимагає чітко обраного управлінського та організаційного планування, з урахуванням стратегічних цілей інституцій та суспільства.

Поняття службової кар'єри в широкому і вузькому розумінні дозволяє враховувати різні аспекти професійного розвитку в контексті управління кар'єрою публічних службовців.

В широкому розумінні, кар'єра охоплює професійне зростання та просування, етапи набуття досвіду та компетенцій, що призводять до високого рівня професіоналізму. Це може включати навчання, участь у професійних спільнотах, розвиток лідерських якостей та здобуття спеціалізованих знань.

У вузькому розумінні, кар'єра фокусується на посадовому просуванні та досягненні певного рівня соціального статусу в організації чи професійній галузі. Це може включати отримання вищих посад, збільшення відповідальностей та визнання важливості ролі в структурі організації чи галузі.

Обидва підходи важливі для розуміння та управління службовою кар'єрою публічних службовців, оскільки вони враховують як професійний розвиток, так і аспекти посадового просування у контексті публічної служби.

Основою успішної кар'єри вважається планування. Планування кар'єри - це, поряд з процесом подальшого її розвитку, складова організаційного управління розвитком персоналу. Планування кар'єри передбачає визначення цілей розвитку працівника та шляхів їх досягнення, наукове обґрунтування нормативних термінів обіймання посади з урахуванням побажань та якостей працівника. Планування службової кар'єри спрямоване на забезпечення зв'язку

між професійними цілями персоналу і потребами службового просування відповідно до стратегії управління організацією [17, с. 212].

Кар'єрне зростання може відбуватися виключно за умови наявності в самого публічного службовця бажання просування по службі. Не менш важливим фактором є спроможність органу влади, посаду в якому займає службовець, забезпечити необхідні для професійного вдосконалення та службового підвищення умови.

У зв'язку з цим управління персоналом розглядається як процес цілеспрямованої взаємодії на формування посадового і професійного зростання публічного службовця відповідно до внутрішніх потреб організації та потенціалу і очікувань самого підлеглого службовця.

Головним завданням управління кар'єрою публічного службовця має стати забезпечення взаємодії професійної та внутрішньо організаційної кар'єри, яке передбачає виконання конкретних завдань, а саме [14, с. 384 — 385]:

- пов'язати цілі організації та окремого публічного службовця;
- планувати кар'єру конкретного службовця з урахуванням його специфічних потреб та ситуацій;
- забезпечувати відкритість процесу управління кар'єрою;
- усувати "кар'єрні глухі кути", коли практично немає можливостей для розвитку підлеглих службовців;
- підвищувати якість процесу планування кар'єри;
- формувати наочні та сприйнятливі критерії службового зростання, що використовуються в конкретних кар'єрних рішеннях;
- вивчати кар'єрний потенціал співробітників;
- використовувати обґрунтовані оцінки кар'єрного потенціалу публічного службовців з метою зменшення нереалістичних очікувань;
- визначити шляхи службового росту, які допоможуть задовольнити кількісну та якісну потребу в персоналі у потрібний момент часу і в потрібному місці.

Планування та управління розвитком кар'єри для публічних службовців є ключовим елементом для досягнення професійних цілей та вигід для обох сторін. Для службовця це означає більше задоволення від роботи, можливості для професійного зростання та покращення рівня життя. Для організації - збільшену мотивацію та лояльність працівників, а також наявність кваліфікованого персоналу. Особистий план розвитку кар'єри, розроблений спільно з керівником, може ефективно використовуватися для управління та розвитку персоналу в публічній службі.

Ключовими елементами механізму кар'єрного розвитку публічних службовців виступають засоби й методи впливу на процес їхнього професійного зростання. До них слід віднести такі кадрові технології, як щорічне оцінювання, навчання (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації), проведення конкурсів, стажування, мотивація публічних службовців.

Основними механізмами управління кар'єри є: механізми підготовки кадрового резерву (саморозвиток, навчання), механізми ревізії (оцінка, самопрезентація), механізми просування (ротація, вертикальне просування) (Додаток А) [56, с. 389].

Важливим стимулюючим фактором професійного розвитку може стати система управління кар'єрою публічного службовця — від прийому на роботу і до звільнення. На переконання багатьох у сфері державного управління кар'єрою включає:

- 1) планування індивідуальної кар'єри працівників (отримання професійних консультацій, створення робочих груп планування кар'єрного розвитку, надання допомоги співробітникам у плануванні їхнього саморозвитку, виявлення кар'єрного ресурсу);
- 2) загальне планування кар'єри (аналіз рівня розвитку кадрів установи, зокрема за допомогою центрів оцінки потенціалу та розвитку, спільне планування кар'єри);

3) організаційні процеси (призначення на посади, планування наступності та безперервності кар'єри, рекламування шляхів можливого розвитку, планування потреби в працівниках, використання спеціальних схем швидкого підвищення по службі для перспективних співробітників) [5, с. 78].

Ефективне управління кар'єрою публічного службовця визнається важливою складовою діяльності будь-якого органу державної влади. Забезпечуючи професійний розвиток свого персоналу, органи влади сприяють формуванню сприятливого та ділового мікроклімату в колективі, підвищують мотивацію співробітників та їхню відданість організації, а також забезпечують збереження управлінських традицій.

Отже, визначення поняття кар'єра представляє собою професійний шлях до успіху, що відображається у просуванні по службових сходинках, досягненні престижного соціального статусу та положення у суспільстві.

Управління кар'єрою – це офіційна програма, спрямована на просування працівників по службі, яка сприяє розкриттю їхніх здібностей та їх ефективному застосуванню в організації.

1.2. Вітчизняний досвід управління кар'єрою публічного службовця

Реформа публічного управління вважається однією з ключових складових для держав, які мають на меті подолати кризові ситуації. Від ефективності публічної служби напряму залежить рівень життя громадян, сприятливість умов для бізнесу, рівень ВВП та інші важливі економічні показники.

У контексті розвитку демократичної правової держави, Україна намагається створити ефективну систему державного управління, знаходячи нові підходи до формування професійної публічної служби, оновлення її діяльності та підвищення престижу органів влади.

Невід'ємною частиною реформи державної служби в Україні є розвиток механізму службової кар'єри в державному управлінні. Це є ключовим фактором у формуванні корпусу публічних службовців з високим рівнем професійної компетентності, відчуттям особистої відповідальності і здатністю

оперативно та ефективно вирішувати завдання та функції на всіх рівнях державного управління.

Так, важливим ресурсом для досягнення цілей публічного управління є професіоналізм державних службовців. Але наразі суспільство не вдоволене роботою державної служби, зокрема якістю публічних послуг. Це вимагає оновлення системи освіти державних службовців: зміни підходів стосовно організації, планування, визначення видів, форм та засобів навчання з направленням на якісний результат (Додаток Б) [53, с. 43].

В умовах змін у соціально-економічному оточенні нові кадри вимагають сучасних підходів до їхнього управління. Тому в останні роки спостерігається активізація наукових досліджень у напрямі розробки ефективних механізмів формування та реалізації системи управління персоналом на публічній службі.

Особливості управління кар'єрою публічних службовців неодноразово ставали предметом спеціальних наукових досліджень [36, с. 55]. Цьому питанню приділяли увагу такі вітчизняні науковці, як В. Авер'янов [1], С. Дубенко [22], І. Данільєва [19], Г. Леліков [30], Н. Нижник [34; 35], О. Оболенський [36], І. Пахомов [38] та ін. Проблема професійності публічного службовця пов'язана з концепцією особистісного розвитку людини, а також відзначаються цікавістю та глибиною в розгляді питань кар'єри, професійної діяльності та мотивації публічних службовців.

Так, на сучасному етапі розвитку державотворення людський фактор стає стратегічним і важливим елементом ефективного управління державною владою. Відбулося переосмислення ставлення до працівників, де людські ресурси розглядаються як важливий ресурс, що не лише забезпечує дохід, але й створює простір для діяльності для кожного державного службовця. Кадрова політика тепер інтегрується в загальну політику державної влади та суспільства, що відображає визнання важливості ролі та внеску працівників у розвиток держави.

Підвищення ефективності системи публічного управління в державі, пріоритетного значення набувають питання модернізації управління публічною

службою, складовою частиною якої є підвищення професійного рівня кадрів для роботи в органах державної влади. Сучасна модель професійного навчання публічних службовців здебільшого має інформаційний або академічний характер і меншою мірою характеризується динамічністю й практичною цілеспрямованістю щодо здобуття певних навичок, необхідних для виконання функціональних обов'язків [25, с. 29-30].

Згідно з діючим законодавством про державну службу підвищення рівня професійної компетентності проводиться у формі безперервного професійного навчання.

Так, в цілому, професійне навчання можна розглядати як систематичний, усвідомлений і цілеспрямований процес отримання та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок публічними службовцями, а також формування їхніх особистісних якостей, спрямований на досягнення достатнього рівня професійної компетентності.

Впродовж усього періоду проходження публічної служби службовець підвищує власний професійний рівень [37, с. 6].

Отже, розглянемо вітчизняний досвід становлення системи професійного навчання, як ключового елементу управління кар'єрою публічного службовця.

У 1995 р. Указом Президента України було затверджено Програму кадрового забезпечення публічної служби з окремим розділом щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, а також заходи щодо реалізації цієї Програми. З метою створення у нашій країні цілісної системи навчання державних службовців Указом Президента України № 398 від 30 травня 1995 р. на базі Інституту державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України створена Українська Академія державного управління при Президентові України. Відповідно до Положення про Академію вона визнана головним вищим закладом освіти, що здійснює підготовку державних службовців для роботи на посадах вищих (I–IV) категорій [18].

У 1996 році прийнята постанова КМУ № 224, що зобов'язала регіональні органи посилити роботу з трансформації центрів в освітні та науково-методичні заклади.

1996–1998 рр. – період кадрового та організаційного розвитку, перших навчань та методичних розробок, а також інтенсивного напрацювання Головдержслужбою України нормативно-правових та рекомендаційних документів стосовно організації та змісту роботи центрів. Головний законодавчий акт на цьому етапі – постанова уряду від 8 лютого 1997 р. № 167. Отже, окреслювалися елементи системи, основи управління нею, запроваджувалися спеціальні визначення, вимоги до організації видів діяльності тощо [8].

Постановою Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 року № 564 були схвалені види підвищення кваліфікації. Однак загальний підхід до системи залишався незмінним: встановлювалася закрыта корпоративна модель навчання посадовців. При цьому регламентація залишалася обмеженою, дозволяючи гнучкість та адаптивність. Велика кількість нормативно-правових «прогалин» сприяла творчому використанню системи на місцях, а вплив особистісного фактору керівників сприяв появі суб'єктів професійного навчання посадовців в кожній області. Кожен такий суб'єкт відрізнявся унікальними рисами, створюючи різноманітність та гнучкість. Ця багатоваріантність привертала центри один до одного, а відмінності стимулювали інтерес та бажання дізнатися більше. Всі ці фактори сприяли творчому використанню розробок колег, підсилюючи загальну ефективність.

З моменту заснування, центри стикалися з рядом концептуальних проблем щодо їхнього організаційно-правового статусу. Період невизначеності та суперечок тривав через довгостроковість підготовки та ухвалення нового Закону "Про державну службу" і ряду освітянських законів, зокрема "Про освіту" та "Про вищу освіту". Центри працювали на межі законодавства, вдало поєднуючи використання норм кількох нормативно-правових актів одночасно.

Згідно з новим Законом України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889 [47], який набрав чинності з 4 травня 2016 року, керівні посади втратили статус державних службовців, впливаючи на оплату праці та соціальні гарантії. Це також змінило особливості управління закладами. Фактично центри перестали підпадати під законодавство про державну службу, регламентуючись освітянським та загальним законодавством, яке також активно змінювалося - у 2014 році був прийнятий новий Закон України "Про вищу освіту", а у 2017 році - "Про освіту". Освітні стандарти країни адаптувалися до європейських норм.

До того ж, змінилася ситуація на ринку послуг із підвищення кваліфікації – заклади мережі стали практично монополістами. Проте, починаючи з 2016 року в результаті масштабних реформ Україна бере участь у великих міжнародних програмах, що за кошти донорів фінансують широкомасштабні підвищення кваліфікації публічних службовців, пропонують найсучасніші західні методики та залучають добре підготовлених фахівців. Активізувалися й менші організації [8].

11 грудня 2019 року КМУ ухвалив постанову № 1036, згідно з якою вказані заклади перейменовувалися на регіональні центри підвищення кваліфікації. З цього часу замовниками надання освітніх послуг з професійного навчання виступають не тільки органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а й інші державні органи та організації. Закріплено основи взаємодії з Центром адаптації державної служби до стандартів ЄС та Українською школою урядування з питань, внесено ряд правок, мета яких – знизити рівень регулювання їхньої діяльності та підвищити конкурентоспроможність в умовах відкритого ринку публічних послуг [46].

2 липня 2020 року набрала чинності Постанова Кабінету Міністрів України від 25 червня 2020 року № 532. Цим документом були створені належні умови для професійного навчання публічних службовців в умовах встановленого карантину.

Рішенням Президента України та Уряду, відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України від 16 березня 2021 року № 316 «Про реорганізацію закладів освіти», Національну академію державного управління при Президентові України було реорганізовано шляхом приєднання до Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Новостворений заклад отримав назву Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Впродовж 25 років центри підвищення кваліфікації пройшли значний етап розвитку та адаптації до змін в законодавстві. За цей час законодавець належним чином врегулював їхню роботу, що дозволило їм успішно адаптуватися до динамічних умов. Ключовим фактором успіху стала беззастережна реалізація функції щодо професійного навчання у всіх доступних формах, включаючи дистанційне навчання з березня 2020 року.

В Україні управління кар'єрою публічного службовця формується на системі професійного навчання, що регулюється Законом України від 10 грудня 2015 року № 889 [47], а також Постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106 [48] та Концепцією реформування системи професійного навчання [49]. Інші законодавчі документи також визначають норми та принципи організації функціонування системи професійного навчання в країні.

Прийняття нового Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року, як одного з вирішальних етапів реформування публічної служби, мало би вирішити цілий ряд важливих і проблемних питань інституту публічної служби з урахуванням тих новітніх політико-правових змін, які мають місце в державі і суспільстві. Однак, і з урахуванням цього законодавчого акту слід констатувати, що завдання пошуку і запровадження оптимальної, дієвої й ефективної моделі державної служби залишається одним із актуальних в Україні, що потребує переосмислення цілого ряду положень щодо публічної

служби, запровадження дієвого та ефективного режиму державної служби, підвищення ролі і значення службової кар'єри в інституті публічної служби.

Управління кар'єрою публічного службовця включає організаційну складову, яка орієнтована на розвиток та підтримку професійного зростання працівників у державному секторі. Цей аспект охоплює ряд ключових аспектів:

1. Професійний розвиток. Організації влади повинні забезпечити можливості для професійного росту своїх працівників. Це може включати участь у навчальних програмах, тренінгах, курсах та інших ініціативах для покращення навичок та здобуття нових знань.

2. Створення сприятливого мікроклімату. Забезпечення комфортної робочої атмосфери, підтримка комунікації та взаємодії в колективі сприяє високому рівню задоволеності праці та підвищує мотивацію співробітників.

3. Мотивація та відданість. Організації повинні розробляти системи мотивації, що включають винагороди, можливості кар'єрного росту та інші стимули, щоб зберегти високий рівень відданості співробітників організації.

4. Збереження управлінських традицій. Організації повинні дбати про передачу та збереження управлінських традицій, щоб забезпечити стабільність та послідовність в діяльності.

Ці аспекти організаційного управління кар'єрою важливі для того, щоб публічні службовці мали можливості для особистого та професійного розвитку, а державні установи збільшували свою ефективність.

Так, виправдано відзначити, що планування та розвиток професійної кар'єри позитивно впливають на публічних службовців. Підвищуючи свою кваліфікацію, здобуваючи нові знання та навички, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці та отримують додаткові можливості для професійного зростання, як усередині організації, так і поза її межами. Цей підхід сприяє їхній успішній кар'єрі та допомагає вдосконалити службові обов'язки.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

2.1. Організаційна складова управління кар'єрою публічного службовця як професійного розвитку

Управління кар'єрою публічного службовця в територіальному управлінні здійснюється відповідно до вимог розділу VI Закону України «Про державну службу» [47], Порядку присвоєння рангів державних службовців [42], Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби [43], Порядок розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В» [45] та інші.

Положенням про сектор з питань персоналу територіального управління Державної судової адміністрації України в Хмельницькій області, затвердженого 05 липня 2022 року (Додаток В), основними завданнями сектору з питань персоналу є [40]:

- 1) реалізація державної політики з питань управління персоналом в апараті територіального управління та в місцевих судах області, узагальнення практики роботи з кадрами, внесення начальнику територіального управління пропозицій щодо їх вдосконалення;
- 2) забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;
- 3) забезпечення організаційного розвитку територіального управління;
- 4) добір персоналу територіального управління;
- 5) розвиток персоналу та організація підвищення рівня професійної компетентності працівників територіального управління;
- 6) здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- 7) організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у місцевих судах області;

8) документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

Кожен працівник територіального управління ознайомлений з посадовою інструкцією, що затверджені начальником управління.

Наявність продуманої, обґрунтованої посадової інструкції публічного службовця в органах правосуддя є необхідною умовою і найважливішим чинником реалізації планів кар'єри публічних службовців, управління та планування професійно-посадового розвитку персоналу.

Основну відповідальність за планування і розвиток власної кар'єри несе публічний службовець. Начальник територіального управління виступає як наставник, а сектор з питань персоналу відіграє роль консультанта та організатора процесу розвитку кар'єри працівників.

Сектор з питань персоналу разом із публічними службовцями територіального управління щорічно складає індивідуальні програми професійного розвитку державного службовця, який займає посаду державної служби категорії "Б" або "В" (Додаток Г), здійснює моніторинг існуючих програм підвищення кваліфікації та інформує про можливість проходження навчання за обраною стратегією розвитку.

Професійна підготовка працівника апарату суду охоплює процес здобуття професійних знань, умінь і навичок, необхідних для високоякісного виконання посадових функцій та повноважень у судовій системі. Професійні знання включають цілісну та систематизовану інформацію про завдання, функції, права та обов'язки, пов'язані із виконанням посадових обов'язків. Уміння виникають як результат використання професійних знань під час розв'язання конкретних завдань на посаді. Навички представляють собою вміння автоматизовано застосовувати знання в реальному часі, сприяючи ефективності та уникненню технічних помилок у роботі.

Працівник сектору з питань персоналу вносить подання начальнику територіального управління для присвоєння рангів державним службовцям.

Планування кар'єри – один з напрямків кадрової роботи в територіальному управлінні, орієнтований на визначення стратегії і етапів розвитку та просування фахівців.

Основними цілями планування кар'єри є:

- забезпечення неперервності управління шляхом ефективного заміщення працівників;
- створення системи підвищення кваліфікації, яка надає перспективним працівникам можливість отримати новий практичний досвід, здобути нові знання та компетенції;
- надання підтримки ефективному державному службовцеві для максимального розвитку його потенціалу, виявлення природжених та набутих особистісних якостей, таланту, креативності та бажання рости в професійному відношенні.

Територіальне управління, як складова системи правосуддя, використовує професійні здібності публічних службовців в інтересах держави, спрямовуючи їх на досягнення цілей і вирішення завдань установи. Забезпечується стабільність персоналу, спроможного утримувати професійний досвід та підтримувати корпоративну культуру.

Порядок вступу на посади державних службовців в територіальному управлінні відбувається відповідно до умов Закону України «Про державну службу», шляхом проведення конкурсу на зайняття посад державної служби [47]. Посади керівників апарату місцевих судів області та їх заступників можуть заміщуватися шляхом призначення (в період дії воєнного стану) або за конкурсом, який передбачає певні процедури та дії.

Відповідно до покладених посадових обов'язків державним службовцем та його безпосереднім керівником територіального управління кожного року складається Завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії “Б” або “В” (Додаток Д).

Відповідно до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 [44], на підставі результатів виконання завдань державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії “Б” або “В” (Додаток Ж), складається висновок щодо оцінювання результатів службової діяльності та з урахуванням визначених завдань і ключових показників на наступний звітний рік такий державний службовець разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму професійного розвитку та завдання і ключові показники результативності, яку погоджує безпосередній керівник такого державного службовця.

За результатами виконаних завдань публічного службовця протягом року і відбувається його подальше планування та управління службовою кар'єрою.

Головні функціональні особливості управління кар'єрою публічних службовців в органах системи правосуддя включають:

1. Дослідження проблем: вивчення питань, пов'язаних з визначенням потреби в управлінських кадрах, їх розвитком і просуванням.
2. Планування професійного розвитку: складання стратегій для розвитку кар'єри, визначення процедур оцінки та посадового переміщення.
3. Організація навчання: впровадження процесів навчання, включаючи самостійне управління кар'єрою, а також оцінку, адаптацію і професійну орієнтацію.
4. Регулювання кар'єрних процесів: контроль за рухом кар'єрних процесів, уникнення кризових явищ та попередження відхилень від стандартів, таких як кар'єризм.

Також слід зазначити, що умовами управління кар'єрою в територіальному управлінні є: наявність нормативно-правової бази системи і механізми управління кар'єрою; визнання найважливішою цінністю на всіх рівнях державного управління професійного досвіду, здібностей публічних

службовців; наявність фахівців з управління кар'єрою персоналу; відносна стабільність організаційної і посадової структури органів системи правосуддя.

Враховуючи викладене, можна зауважити, що українська система публічного управління ще потребує покращень, зокрема в аспекті розвитку кар'єр та професійної підготовки. Наявність продуманої кар'єрної структури та нормативно-правової бази визначається як ключовий чинник успішної реалізації кар'єрних планів публічних службовців. Оптимізація кар'єрних траєкторій публічних службовців вигідна не лише для самих службовців, але й для системи в цілому, створюючи умови для ефективного та результативного управління на всіх рівнях держави. Такий підхід може сприяти підвищенню якості публічного управління та його відповідності високим стандартам глобальних практик.

2.2. Результативність та ефективність застосування технологій управління кар'єрою публічного службовця

У контексті сучасного розвитку України, будівництва правової держави, становлення інформаційного суспільства та удосконалення громадянського суспільства, виникає актуальна проблема необхідності високопрофесійного персоналу для публічної служби та, зокрема, судової системи.

У цих умовах важливе значення для благополуччя населення та розвитку держави має відповідальність та професіоналізм публічних службовців. Засіб підвищення їхньої кваліфікації полягає в ефективному функціонуванні та удосконаленні системи навчання. Однак, у зв'язку зі сучасною ситуацією, особливу актуальність набуває віртуальне навчання, відоме також як дистанційне чи електронне навчання.

Відповідно до пункту 4 Положення територіальне управління забезпечує необхідні умови для підвищення кваліфікації працівників апаратів судів Хмельницької області, у тому числі в режимі відеоконференції [41].

Слід зазначити, що штатна чисельність працівників 21 місцевого загального суду Хмельницької області становить: 137 суддів, 337 державних

службовців, 135 працівників патронатної служби, 34 працівники, які виконують функції з обслуговування, 42 робітники – всього 685 працівників.

Забезпечення ефективної роботи органів судової влади та виконання їхніх завдань передбачає створення сприятливих умов для працівників суду, спрямованих на концентрацію на виконанні професійних обов'язків. Цей процес вимагає не лише забезпечення незалежності працівників суду від зовнішніх впливів та внутрішнього тиску, але й послідовної роботи щодо підготовки висококваліфікованих кадрів для апаратів судів.

Працівники апарату суду виконують значний обсяг роботи, пов'язаної з організацією судових процедур, підготовкою справ до слухання, проведенням судових засідань та контролем за виконанням судових рішень. Їхні професійні дії мають прямий вплив на ефективність судових органів в Україні та формування громадської думки. Працівники апарату суду вступають у взаємодію з відвідувачами суду та сторонами у судових процесах, а також можуть виступати посередниками під час взаємодії з органами виконавчої та законодавчої влади. Важливо відзначити, що апарат суду є непідзвітним та незалежним від будь-якого впливу з боку органів державної влади.

Територіальне управління в ланцюгу організації навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців судів відіграє роль посередника між судом, Національною школою суддів України, Державною судовою адміністрацією України та іншими організаціями, які надають такі послуги. Також територіальне управління щороку узагальнювало інформацію щодо підвищення кваліфікації працівників судів та надсилало її до ДСАУ (Додатки З, И, К), з 2022 року формування зазначеної інформації не відбувалося.

Важливим етапом у процесі підвищення ефективного управління кар'єрою публічних службовців є проведення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників апарату суду. Адже одним із способів забезпечення результативності діяльності суду є постійне зростання професіоналізму фахівців апарату судів.

Узагальнена інформація щодо даних щодо кількості суддів та працівників апаратів місцевих загальних судів Хмельницької області, які пройшли навчання в Чернівецькому регіональному відділенні Національної школи суддів України та Національній школі суддів України у 2019 році очно та у 2020–2021 роках – у он-лайн режимі наведена у Додатку Л.

З наведених даних можна зробити висновок, що впровадження системи навчання в он-лайн режимі суттєво розширило участь працівників апаратів судів області, при цьому відзначається значний економічний ефект через зменшення витрат. Зокрема, такий підхід дозволив ефективно залучити більше працівників, уникнути витрат на їхні відрядження, проживання та подорожі до місць навчання.

Головним органом, відповідальним за забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації працівників апарату суду, є Національна школа суддів України, що повністю відповідає міжнародним стандартам, відповідно до яких навчання та підготовку в органах судової влади бажано доручати навчальним закладам, що не перебувають у підпорядкуванні Міністерства освіти і науки, щоб виключити можливість «незбалансованої практики» такого навчання. Національна школа суддів України є державною установою із спеціальним статусом у системі правосуддя, яка забезпечує підготовку висококваліфікованих кадрів для системи правосуддя та здійснює науково-дослідну діяльність.

Питання підготовки працівників апаратів судів, підвищення їх кваліфікації регулюються главою 3 розділу IV Регламенту Національної школи суддів України (нова редакція), що затверджений наказом НШСУ від 24.06.2016 № 34 [51].

Стратегією розвитку суддівської освіти в Україні на 2021–2025 роки передбачено, що Національна школа суддів України як єдина державна установа із спеціальним статусом у системі правосуддя, яка забезпечує підготовку висококваліфікованих кадрів для системи правосуддя та здійснює науково-дослідну діяльність, послідовно реалізує основні завдання, визначені статтею

105 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» [50] та з цією метою здійснює [54]:

- 1) спеціальну підготовку кандидатів на посаду судді;
- 2) підготовку суддів, у тому числі обраних на адміністративні посади;
- 3) періодичне навчання суддів з метою підвищення рівня їхньої кваліфікації;
- 4) проведення курсів навчання, визначених кваліфікаційним або дисциплінарним органом, для підвищення кваліфікації суддів, які тимчасово відсторонені від здійснення правосуддя;
- 5) підготовку працівників апаратів судів та підвищення рівня їхньої кваліфікації;
- 6) проведення наукових досліджень із питань удосконалення судового устрою, статусу суддів і судочинства;
- 7) вивчення міжнародного досвіду організації та діяльності судів;
- 8) науково-методичне забезпечення діяльності судів, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та Вищої ради правосуддя.

Щороку НШСУ затверджує календарні плани підвищення кваліфікації на наступний рік. На 2023 рік затверджені Календарні плани дистанційного навчання суддів, працівників апаратів судів, помічників суддів та підвищення рівня їхньої кваліфікації [26].

Завданням системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників апарату суду є надання їм навчання відповідно до встановлених нормативно-правових вимог, урахування рівня освіти та кваліфікації службовців цього виду. Також до конкретних завдань системи можна віднести інформаційно-аналітичне забезпечення; забезпечення необхідною науково-методичною літературою та надання консультаційних послуг з питань, що стосуються специфіки роботи в апараті суду.

Під безперервною професійною підготовкою слід вважати цілеспрямований, здійснюваний протягом усієї службової діяльності процес підвищення кваліфікації в межах наявного в працівника апарату суду рівня

професійної освіти або досягнення ним більш високого освітнього рівня за фахом. Цей процес містить у собі: обов'язкову професійну підготовку осіб, уперше прийнятих на роботу в апарат суду; обов'язкове підвищення кваліфікації; обов'язкову професійну перепідготовку; відрядження на стажування.

Професійна перепідготовка спрямована на заміщення посади, яка вимагає інших професійних навичок, і проводиться у разі значних змін умов трудового договору, переведення до іншого суду або при ротації кадрів апарату суду. Цей процес відрізняється від перепідготовки, підвищення кваліфікації або стажування, які проводяться періодично, але не рідше одного разу за три роки. Причинами для таких заходів можуть бути призначення на нову посаду в рамках посадового росту, включення до кадрового резерву за результатами конкурсу чи атестації.

Отже, підвищення кваліфікації працівників апаратів судів з метою оперативного і якісного забезпечення діяльності суду проводиться протягом їх усієї трудової діяльності, але не рідше одного разу на три роки, окремим структурним підрозділом Національної школи суддів України, що відповідає за підготовку працівників апаратів судів.

Публічні службовці органів судової влади, крім навчань, організованих Національною школою суддів України та Національним агентством державної служби активно використовують самоосвіту. Адже, відповідно до статті 8 Закону України «Про державну службу» обов'язком публічного службовця є постійне підвищення рівня своєї професійної компетентності [47].

Самоосвіта вважається одним з найефективніших способів розвитку професійної компетентності, підвищення кваліфікації та професіоналізму публічного службовця. Це постійна діяльність, спрямована на розширення та удосконалення знань і навичок, підвищення рівня професійної кваліфікації та розвиток творчої особистості. Важливою складовою самоосвіти є забезпечення успішної роботи державного органу та ефективного публічного управління в цілому.

Територіальним управлінням Державної судової адміністрації України в Хмельницькій області постійно вживаються заходи щодо забезпечення самоосвіти публічних службовців територіального управління та місцевих загальних судів області.

Відповідно до підпункту 15 пункту 14 розділу III Типового положення про апарат суду, затвердженого Наказом Державної судової адміністрації України 08.02.2019 № 131, керівник апарату суду забезпечує підвищення кваліфікації державних службовців апарату суду, працівників патронатної служби, працівників, які виконують функції з обслуговування [55]. Враховуючи цю вимогу в місцевих судах області затверджується план навчання працівників апарату суду раз на півріччя (Додаток М). Таке навчання є частиною самоосвіти державного службовця. Територіальним управлінням здійснюється контроль за складанням та виконанням цих планів. Також працівники сектору з питань персоналу доводять до відома працівників інформацію щодо можливості навчання на різних освітніх платформах та допомагають підібрати напрямок навчання, який би відповідав індивідуальній програмі підвищення кваліфікації.

Організація самоосвіти публічного службовця відіграє важливу роль у створенні системи професійного навчання, професійного розвитку та саморозвитку публічних службовців. Ефективність самоосвіти залежить від готовності та бажання працівника займатися самоосвітою, планування та коригування процесу самоосвіти відповідно до поставлених цілей, оскільки головною метою самоосвіти є самостійний розвиток та вдосконалення особистості. Це сприяє формуванню спроможності особистості систематично та цілеспрямовано змінювати себе на краще.

Оскільки до повноважень територіального управління не входить надання освітніх послуг для місцевих судів області, а сектор з питань персоналу надає практичну та методичну допомогу працівникам місцевих судів області в цьому напрямку, доводиться використовувати наявні освітні платформи.

Для тих публічних службовців, які хочуть одержати кредити ЄКТС за допомогою самоосвіти, існує перелік онлайн-платформ з безкоштовними програмами підвищення кваліфікації. Розглянемо їх докладніше.

Дія. Цифрова освіта. Розробники курсів взяли за основу загальноєвропейські стандарти навчання та оцінки цифрової компетентності. Курс із базової цифрової грамотності враховує на Рамку цифрової компетентності для громадян Dig Comp. Освітні серіали з цифрової грамотності розроблені студією онлайн-освіти EdEra. Проєкт впроваджено за підтримки швейцарсько-української Програми EGAP, яка фінансується Швейцарською агенцією з розвитку та співробітництва та впроваджується Фондом Східна Європа та Фондом Innovabridge [20].

Prometheus. Українська платформа відкритих онлайн-курсів, яка дозволяє переглядати безкоштовні навчальні курси університетського рівня від викладачів КНУ, КПІ, Києво-Могилянської академії та інших закладів вищої освіти. Для державних службовців цікавими є курси щодо управління персоналом на державній службі, децентралізації в Україні, взаємодії органів державної влади з громадськістю, основ державної політики, антикорупційних програм органів влади, ефективного бюджетного процесу в органах місцевого самоврядування, публічних закупівель [58].

ВУМ online, Відкритий Університет Майдану. Це освітня ініціатива, яка демонструє ідеї і сприяє розвитку громадянського суспільства в Україні. Ця ініціатива проголошує ідею вільного розвитку людини протягом життя, направленою на формування свого розуміння майбутнього та майбутнього суспільства. ResponsibleFuture – агенція з управління змінами, яка допомагає організаціям зрозуміти глобальні тренди зі сталого розвитку, адаптувати бізнес-стратегії та налагодити комунікацію зі стейкхолдерами. Фонд Конрада Аденауера підтримує в межах міжнародної співпраці політичні, економічні та соціальні процеси в більш, ніж 120 державах, керуючись принципами вільної демократії та соціальної ринкової економіки [8].

EdX. Для тих, хто володіє англійською мовою, діє безкоштовна інтернет-платформа відкритих курсів, заснована Массачусетським технологічним інститутом і Гарвардським університетом, на якій можна прослухати такі курси щодо державної політики як державної стратегії, інструментів для академічного залучення до публічної політики, цифрової безпеки та прав людини, основ щастя на роботі, роботи в команді [59].

LINGVASKILLS. Український проект з безкоштовного вивчення англійської мови від Асоціації інноваційної та цифрової освіти та Академії навичок. Ця методика включає: аудіювання, граматичні шаблони, написання англійською мовою речення поданого українською. Цей курс складається з 300 уроків, які включають близько 17000 прикладів. Методика спрямована на формування навичок активного й правильного використання мови в рамках повсякденного спілкування [60].

Працівники територіального управління Державної судової адміністрації України в Хмельницькій області активно користуються освітньою платформою Української школи урядування, де проходять навчання і отримують сертифікати із зазначенням обсягу програми в кредитах ЄКТС (Додаток Н).

Так, загалом, самоосвіта є єдиним засобом постійного підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця. Вона може реалізовуватися постійно, в рамках різних процедур, таких як підготовка, перепідготовка, стажування, підвищення кваліфікації і т.д. Навчання майбутніх посадовців не лише формує необхідні компетентності для самоосвіти, але й виховує звичку до постійного саморозвитку. Це може забезпечити сталість професійного розвитку службовців, постійне підвищення їхньої кваліфікації та здатність до самостійного набуття компетентності.

Щороку Національне агентство з питань державної служби (далі – НАДС) проводить моніторингове дослідження системи професійного навчання державних службовців за індикаторами «Кількість державних службовців, які протягом року пройшли професійне навчання» та «Витрати державного органу на навчання пропорційно до річного фонду оплати праці» [4].

НАДС у 2022 році отримало дані щодо організації професійного навчання публічних службовців Офісу Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Апарату Верховної Ради України, Державного управління справам, 101 центрального органу влади та місцевих державних адміністрацій, що функціонують у 23 областях України та місті Києві.

Станом на 1 січня 2022 року фактична численність державних службовців, які займали посади державної служби категорії «А», «Б», «В» становила 171469 осіб, що на 5058 осіб менше у порівнянні з 2021 роком та становить – 2,9 % [3].

У межах цього дослідження для розрахунку значення індикатора «Кількість державних службовців, які протягом року пройшли професійне навчання» НАДС узагальнено інформацію щодо професійного навчання у 2022 році 170152 державних службовців, які станом на 01 січня 2022 року займали посади державної служби категорій «А», «Б», «В». Загалом проаналізовано інформацію стосовно 99 % державних службовців від їх фактичної чисельності станом на 01 січня 2022 року (Рисунок 2.1).

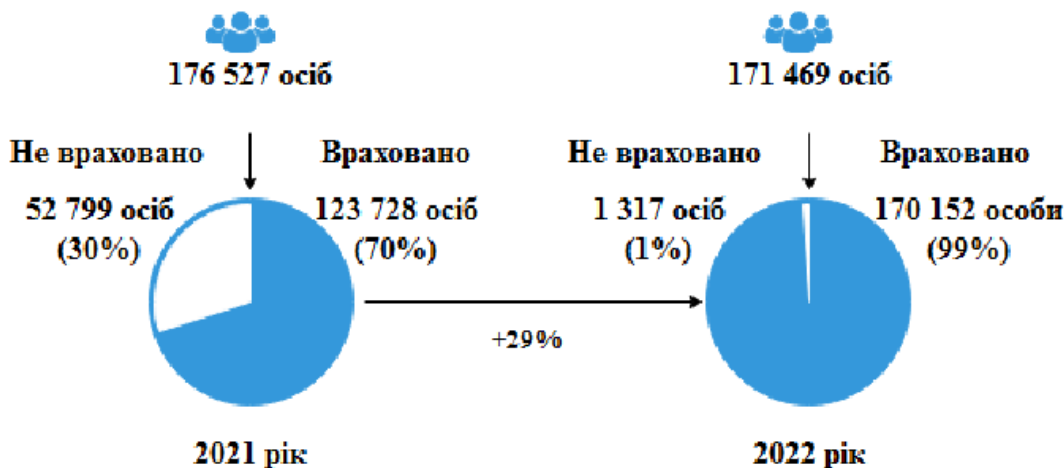


Рисунок 2.1. Інформація про кількість державних службовців, яка враховувалася під час розрахунку значення індикатора «Кількість державних службовців, які протягом року пройшли професійне навчання»

Аналіз інформації визначив, що у 2022 році професійне навчання пройшли 56 737 державних службовців, у відсотковому вираженні – 33 %, загальне значення зменшилося на 19 %.

Протягом 2021 року професійне навчання здобули 64891 публічний службовець, що становить 52 %. У 2020 році – 49 %. У порівнянні з 2020 роком загальне значення показника «Кількість державних службовців, які протягом року пройшли професійне навчання» у 2021 році зросло на 3%.

У 2021 році значення відповідного індикатора для державних службовців категорії «А» зросло на 7 %, для державних службовців категорій «Б» та «В» – зросло відповідно на 2 % та 4 % (Рисунок 2.2).

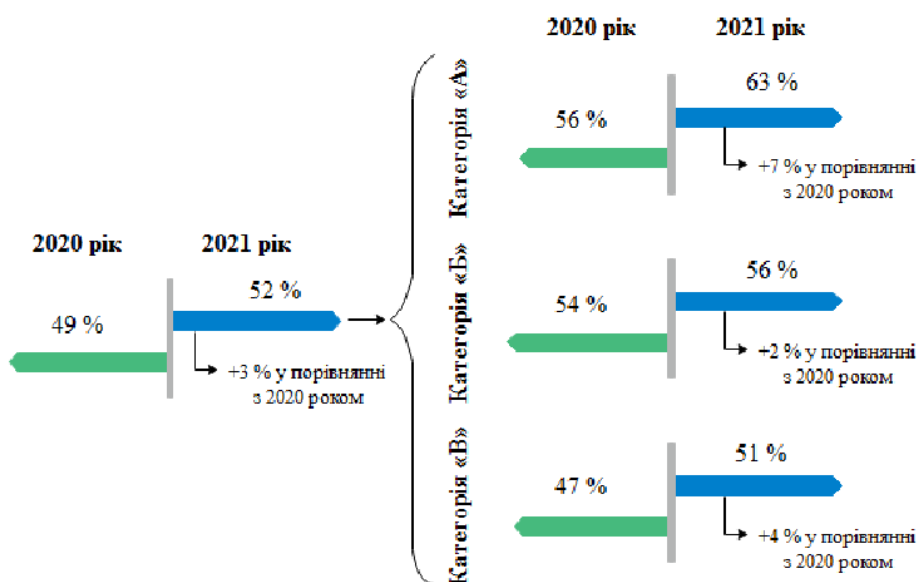


Рисунок 2.2. Значення показника «Кількість державних службовців, які протягом року пройшли професійне навчання» у 2020 та 2021 роках, %

Порівняння результатів професійного навчання державних службовців у 2021 та 2022 роках свідчить про зменшення значення індикатора «Кількість державних службовців, які протягом року пройшли професійне навчання», як у цілому (на 20 %), так і у межах окремих категорій посад державної служби (20% – для державних службовців категорій «Б» та «В»). В той же час для державних службовців категорії «А» значення індикатора зросло на 17 %.

Головними мотивами до проходження професійного навчання 28,6 % осіб зазначили бажання вдосконалення своїх знань, умінь та навичок, по 14,1 % респондентів – бажання ефективніше та якісніше здійснювати свою роботу, а 38,3 % опитаних назвали усі три зазначені фактори.

Аналіз інформації щодо професійного навчання публічних службовців у 2022 році в розрізі категорій та підкатегорій посад показав таку особливість професійного навчання (Рисунок 2.3): зі зниженням категорії посади державної служби частка державних службовців, які пройшли професійне навчання, зменшується. Так, у загальній структурі державних службовців категорії «А» професійне навчання пройшли 80 % від їх загальної кількості, державних службовців категорії «Б» – 39 %, державних службовців категорії «В» – 32.

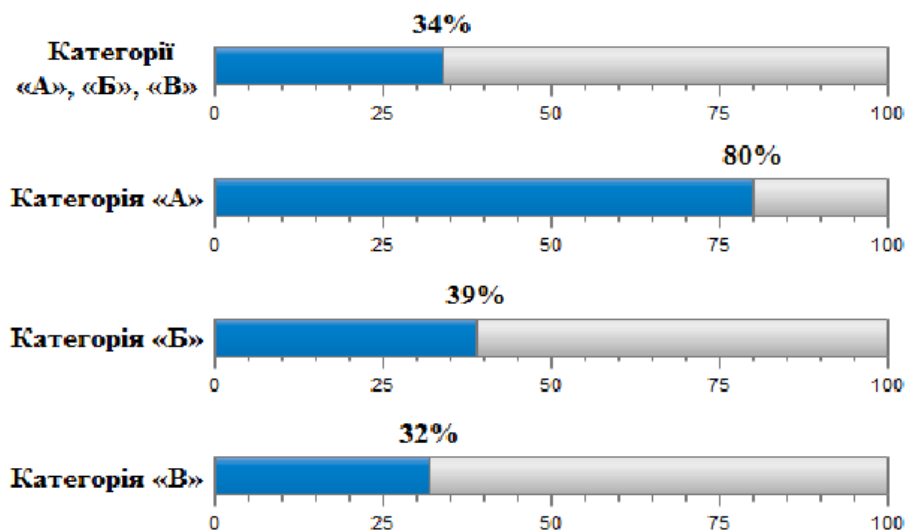


Рисунок 2.3. Кількість публічних службовців, які протягом 2022 року пройшли професійне навчання, в розрізі категорій, %

Щорічні дослідження організації професійного навчання публічних службовців за індикатором «Кількість державних службовців, які протягом року пройшли професійне навчання» із урахуванням елементів методології оцінювання стану державного управління SIGMA мають на меті вивчення сучасного стану реалізації права /обов'язку державних службовців на

професійне навчання, зокрема через підготовку магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та /або підвищення кваліфікації за загальними та /або спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами, а також обов'язку державних органів здійснювати фінансування підвищення кваліфікації публічних службовців цих органів.

Насамперед необхідно зазначити, що документи державної політики, а також законодавчі та нормативно-правових акти регулюють питання організаційно-правових та фінансово-економічних засад організації професійного навчання публічних службовців. Для публічного службовця питання професійного навчання у законодавстві закріплено як право і одночасно як обов'язок.

Відповідно до законодавства органи державної влади зобов'язані в межах затверджених відповідних бюджетних призначень під час складання кошторисів передбачати кошти на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників у розмірі не більше ніж 2 відсотки фонду оплати праці.

Вторгнення російської федерації 24 лютого 2022 року на територію незалежної України, подальше розгортання бойових дій завдали серйозного удару по всіх сферах життя, що також відобразилося на функціонуванні бюджетних установ та організацій. В умовах обмежених ресурсів бюджету державні органи здійснювали перерозподіл бюджетних призначень, передбачених на 2022 рік, що обумовило значне зменшення витрат, зокрема і на професійне навчання публічних службовців. Як результат, у 2022 році відбулось зменшення кількості публічних службовців, які впродовж року пройшли навчання за рахунок коштів державного бюджету.

Отже, питання набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок публічних службовців потребує більшої уваги як публічних службовців, так і керівників державних органів на центральному та місцевому

рівні. З огляду на обов'язковість та безперервність професійного навчання публічних службовців протягом проходження служби необхідно продовжити роботу щодо залучення більшої кількості публічних службовців до професійного розвитку і навчання за загальними та /або спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами.

Для забезпечення цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру професійного розвитку публічних службовців в умовах здійснення системних реформ в Україні державним органам на центральному та місцевому рівні доцільно збільшити видатки на підвищення кваліфікації публічних службовців апарату цих органів, наблизивши їх до нормативно дозволених розмірів.

Розглядаючи систему професійного навчання публічних службовців у рамках реформування державної служби в цілому, необхідно продовжити роботу, спрямовану на модернізацію інституційної системи професіоналізації публічних службовців, у тому числі шляхом удосконалення механізмів забезпечення професійного навчання публічних службовців, а також утворення дієвої системи їх мотивації до навчання, що ґрунтується на прямому кореляційному зв'язку між результатами професійного розвитку та навчання і кар'єрним просуванням публічного службовця.

Запровадження стратегічного планування та координації діяльності відповідного органу державної влади з питань професійного розвитку публічних службовців має стати одним із основних напрямів діяльності державних органів у системі державного управління.

Робота публічних службовців може мати не лише "механічний" характер, що базується на чіткій регламентації процедурних норм, але й виявляти виражений творчий аспект. Творчість визначається стилем мислення і дії публічного службовця, які застосовують більш ефективні методи й форми виконання своїх обов'язків.

У цьому контексті важливо розробити технології діагностики творчих здібностей для використання при конкурсах на заміщення вакантних посад у

органах державної влади. Це дозволить виявити наявність творчого потенціалу у працівників.

Кар'єра публічного службовця повинна все більше залежати від його здібностей і можливостей для саморозвитку. Створення умов та заохочення саморозвитку визначаються великою мірою діями керівників. Важливо підтримувати постійне навчання та освоєння новітніх управлінських технологій, а також застосовувати інновації.

Недостатня матеріальна та нематеріальна мотивація може призвести до проблем інтенсивності праці публічних фахівців. Оплата праці визначається як ключовий чинник у системі мотивації, оскільки є основним джерелом доходів публічних службовців. Активність у професійній діяльності залежить від внутрішніх і зовнішніх умов.

Ці заходи спрямовані на поліпшення кар'єрного росту публічних службовців та підвищення якості публічного управління, але їх слід адаптувати до конкретних умов та потреб кожної організації.

Соціальна оцінка професійної діяльності, можливість кар'єрного росту та зростання добробуту виступають як зовнішні мотиватори. Важливо враховувати ці фактори при плануванні та здійсненні кар'єри публічного адміністратора, оскільки вони мають важливий вплив на мотивацію працівників у професійній діяльності.

На сучасному етапі недостатньо використовують такі мотиваційні фактори для творчої діяльності працівників. Професійне просування часто залежить від випадкових обставин. Таким чином, чесність, відповідальність та інші моральні якості грають ключову роль для працівників апаратів судів, особливо в умовах судової реформи.

РОЗДІЛ 3.

УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ: ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

3.1. Зарубіжний досвід управління кар'єрою публічного службовця

Актуальною перспективою для підвищення ефективності публічної служби залишається процес управління проходження публічної служби службовцями та реалізація їхнього кар'єрного потенціалу, важливо враховувати, що аналіз систем публічної служби в інших країнах може слугувати джерелом цінних уроків.

У світовій практиці існують дві основні моделі управління кар'єрним зростанням публічних службовців: закрита і відкрита. Кожна з цих систем має свої переваги і недоліки.

Закрита модель передбачає елітарний підхід до відбору та призначення публічних службовців, які отримали спеціальну освіту. Цей підхід властивий таким країнам як Німеччина, Японія, Франція. Важливо розглядати цю модель з урахуванням її основних характеристик, таких як високий рівень освіти для участі в публічній службі, але також існує ризик елітарності та відсутності гнучкості.

Необхідно враховувати контекст і унікальні особливості кожної країни, щоб визначити оптимальний шлях для розвитку системи публічної служби та управління кар'єрним зростанням публічних службовців в конкретному контексті.

В умовах закритої моделі публічний службовець проводить своє професійне життя в ієрархічній структурі при високих гарантіях збереження робочого місця. Закриту модель іноді називають кар'єрною [22]. В її контексті управління публічною службою, просування службовими сходами характеризується плавністю та, в певній мірі, автоматизмом. Ця система часто працює за негласними правилами та надає переваги "своїм" кандидатам. Одним із основних критеріїв визнання цінності публічного службовця в рамках закритої системи є його вислуга років.

Вислуга років може вважатися ключовим показником досвіду та відданості службі в державному апараті. Такий підхід сприяє стабільності та надійності кадрового складу, а також підтримує традиційні цінності системи публічної служби. Однак важливо враховувати, що така система може бути менш гнучкою та швидкою у відгуку на зміни в суспільстві та потреби управління.

Разом із тим, існує ризик, що концентрація на вислугі років може призвести до відсутності новаторства та обмеженого доступу молодших та більш кваліфікованих фахівців до ключових позицій. Баланс між забезпеченням стабільності та відкритістю до змін є важливим завданням при розвитку системи публічної служби.

У відкритій моделі публічної служби відзначається вільним добором і призначенням кадрів на будь-яку посаду, незалежно від традиційних стереотипів чи негласних правил. Головними умовами кар'єрного просування в цій моделі є відповідність наявних знань, умінь і навичок конкретній посаді.

У такій системі публічні службовці мають можливість змінювати свою кар'єрну траєкторію, працюючи на різних рівнях адміністративної ієрархії чи в різних сферах діяльності. Професійний зріст визначається не тільки вислугою років, але й актуальністю та різноманіттям навичок та здібностей.

Однією з переваг відкритої моделі є можливість привертати та утримувати висококваліфікованих фахівців, які можуть швидко адаптуватися до змін в умовах роботи. Однак така система також може вимагати більше уваги до об'єктивних критеріїв оцінки компетентності та результативності, щоб уникнути можливих переваг чи обмежень на підставі суб'єктивних факторів.

Така модель широко застосовується у Великій Британії, США, Канаді.

В контексті України застосування відкритої моделі управління може мати значущий вплив на систему працевлаштування та розвитку персоналу. Перевагою такої моделі є можливість привертати та утримувати висококваліфікованих фахівців, які готові швидко адаптуватися до змін в

умовах роботи. Це особливо актуально в контексті швидкого та динамічного розвитку сучасного суспільства.

Проте важливо враховувати, що відкрита модель може вимагати більше уваги до об'єктивних критеріїв оцінки компетентності та результативності працівників. Це необхідно для того, щоб уникнути можливих переваг чи обмежень на підставі суб'єктивних факторів. Оцінка має бути прозорою та справедливою, сприяючи ефективній роботі та розвитку персоналу.

Крім того, важливо враховувати специфічні аспекти української системи, такі як боротьба з корупцією та покращення відкритості та прозорості в управлінні. Відкрита модель може сприяти цим цілям, але важливо вдосконалити систему оцінки та впровадити механізми, які гарантують справедливість та рівноправ'я у виборі та розвитку кадрів.

Для вдосконалення управління кар'єрою публічних службовців України важливе значення має зарубіжний досвід роботи з кадрами. Зазначений зарубіжний досвід реформування публічної служби в різних країнах може слугувати важливим джерелом досягнення ефективних змін у системі кар'єрного управління публічних службовців України. Ось кілька ключових аспектів зазначених реформ:

1. Франція впроваджувала реформи публічної служби в кінці 1940-х років. Зацікавлення в тому, як вони розробляли та впроваджували систему кар'єрного розвитку, а також яким чином стимулювали професійний зріст публічних службовців.

2. Сполучені Штати Америки (США). Реформа публічної служби в США почалася в кінці 1970-х років. Був зроблений значний акцент на прозорості, відкритості та залученні громадськості у процеси управління кар'єрою та навчання публічних службовців.

3. Велика Британія у 1971–1988 роках провела реформу системи публічної служби. Визначено фокус на вдосконаленні процесів оцінки та розвитку персоналу.

4. Німеччина. Реформа системи публічної служби в Німеччині відбулася у 1997 році, основні аспекти якої, пов'язані з ефективним управлінням кар'єрою, можуть бути вивчені для можливого впровадження аналогічних підходів в Україні.

5. Нідерланди провели реорганізацію публічної служби, яка триває з 1980 року. Поступове реформування є характерним для сталих змін в системі кар'єрного розвитку.

Аналіз та адаптація цих досвідів можуть допомогти вдосконалити систему управління кар'єрою публічних службовців в Україні, роблячи її більш ефективною, прозорою та орієнтованою на результати.

Не можна не відзначити, що за всієї універсальності завдань реформування публічної служби (підвищення ефективності роботи органів влади в цілому, збільшення віддачі від персоналу державних органів, оптимізація бюджетних витрат на утримання державного апарату) хід реформ багато в чому залежить від таких факторів, як особливості політичної культури, а також історично зумовлені особливості взаємовідносин влади і суспільства в даній конкретній країні [33].

Слід звернути увагу на те, що реформування та модернізація публічної служби у демократичних країнах переважно спрямовані на структурні перетворення в системі органів виконавчої влади, підбір та оптимізацію чисельності персоналу, умови оплати праці, оцінку діяльності та методи стимулювання, підвищення професійної мобільності та поліпшення умов праці, а також розвиток системи ефективності публічних службовців.

У процесі реформування та модернізації управління публічною службою часто використовуються такі ключові принципові орієнтири, як демократизація, орієнтація на громадянина як на клієнта або споживача послуг, оптимізація організаційних структур і комунікацій у системі управління, бюджетування, а також орієнтованість на досягнення конкретних результатів.

Висловлені вище ідеї на початку 70-х років XX століття стали основою концепції "Нового публічного управління" (New public management). В

результаті проведених трансформацій виникає абсолютно нова модель публічної служби, яку часто називають поведінковою. Вона характеризується рядом якісно нових параметрів, включаючи творчість, новаторство, емоційну атмосферу та суб'єктивний фактор. Процес реформування публічної служби, а отже, і її центрального елемента – кар'єрного розвитку – передбачає тривалий період постійного удосконалення форм, методів і технологій діяльності державних органів. Цей процес адаптує їх до постійно змінюваних зовнішніх та внутрішніх умов.

Німецьке законодавство особливо підкреслює, що взаємовідносини у сфері публічної служби представляють собою публічно-правові відносини, в яких однією стороною є чиновник, а іншою — федеративні та земельні органи влади, а також інші установи публічного характеру.

Основним законодавчим актом, що регулює правовий статус чиновництва, є Федеральний закон про чиновників, що був прийнятий у 1953 році та залишається чинним у редакції 1985 року. Цей закон визначає загальний статус чиновників, установлює принципи їхнього призначення, кар'єрного росту, а також визначає їхні права і обов'язки. Закон встановлює умови, яким повинен відповідати кандидат на посаду публічного службовця, зокрема, щодо його політичної непричетності та рівня професійної підготовки, який визначається відповідно до рівня службової ієрархії.

Система кар'єрного росту в Німеччині регулюється законами і ґрунтується виключно на принципах підвищення кваліфікації та поступового просування. Виключення з цих правил можливе лише за спеціальним дозволом Федеральної комісії по кадрах.

У Німеччині термін "кар'єрне просування" визначається як призначення чиновника на посаду з більш високою ставкою основного окладу або вищою категорією посад. Основними підставами для просування є професійні характеристики чиновника, його досвід та заслуги. Для вищих посад умови призначення регламентуються для кожної посади окремо.

Система підготовки фахівців для публічної служби в Німеччині складається з двох етапів. Початкова підготовка, що відповідає ступеню бакалавра, охоплює базові навчальні дисципліни. Профільна підготовка, яка триває два-три роки і завершується отриманням ступеня магістра, спрямована на спеціалізовану підготовку для роботи на федеральному або рівнях земельного управління. Цей етап призначений для формування керівних кадрів для всіх рівнів публічного управління.

У Німеччині відсутні вузькоспеціалізовані інститути професійної підготовки, спрямовані на сферу державного управління. Проте система освіти враховує необхідність безперервного навчання урядовців. Всі етапи підготовки кадрів, такі як базова підготовка, профільна освіта, курси перепідготовки і підвищення кваліфікації, інтегровані в єдину систему кар'єрного і професійного зростання.

У Німеччині відроджується традиція підготовки висококваліфікованих фахівців на базі широкого міждисциплінарного підходу. Переважання юридичних дисциплін, що було характерною рисою англосаксонського підходу, поступається місцем більш збалансованого варіанту навчальних програм. Традиційні академічні програми підготовки публічних службовців існують в університетах Потсдама і Констанца, програма підготовки аспірантів – у Вищій школі управлінських наук у м. Шпайере. Величезна увага при підготовці кадрів для державної служби приділяється практичній частині. Усі програми передбачають стажування в органах публічної служби, які тривають кілька місяців. Навчальні програми Німеччини відрізняються не тільки балансом між правовими та економічними дисциплінами, але й збалансованістю між теоретичними знаннями та набуттям практичних навичок. Подібна практика в деякій мірі диктує універсальність програм [52, с.56].

Система підготовки кадрів для публічної служби в Німеччині, хоч і традиційно користується англосаксонським підходом, успішно укоренилася та визнана як ефективна на європейському освітньому просторі. Її багаторівнева ранжирувана система, що включає початковий ознайомлювальний рівень,

відновлювальний рівень, пов'язаний із змінами в управлінському процесі, рівень збереження, спрямований на підтримку або розширення рівня професійних знань і умінь, визнана однією з найефективніших у Європі.

Застосування досвіду системи підготовки кадрів для публічної служби Німеччини в Україні може призвести до створення більш ефективної та адаптованої до сучасних вимог системи управління персоналом у державних органах. Ось кілька аспектів, які можна б врахувати:

- впровадження багаторівневої системи, подібної до німецької, що включає рівні ознайомлення, відновлення та підтримки професійних знань;
- створення курсів, спрямованих на різні етапи кар'єрного розвитку та зміни в управлінському процесі;
- введення практичних вправ та симуляцій, які відображають реальні ситуації змін в управлінні;
- залучення експертів з Німеччини для консультацій та надання досвіду у вдосконаленні системи управління кар'єрою публічного службовця;
- проведення обмінів та навчальних візитів між українськими та німецькими фахівцями для обміну кращими практиками;
- використання німецького досвіду для розробки об'єктивних методів оцінювання.

Однак важливо враховувати контекст України та враховувати специфічні особливості системи публічної служби та освітньої системи. Необхідно враховувати та адаптувати німецький досвід, зберігаючи відповідність до українських реалій та потреб.

Французький досвід адміністративних реформ прийнято вважати класичним прикладом континентальної моделі держслужби. З огляду на чинне законодавство процедури прийому на публічну службу допускають проведення конкурсу у двох варіантах: по-перше, очні іспити, співбесіди і тестування; по-друге, заочне зіставлення послужних списків претендентів. Із загального правила (призначення на конкурсній основі) закон робить ряд винятків: для

формування нового корпусу службовців, для вищих посад міністерського, префектурного або посольського рівня і для окремих нижчих посад [33].

Поняття "публічна служба" в широкому сенсі означає у Франції "здійснення професійної діяльності на службі держави, територіальної громади, публічного закладу і в цілому будь-якої адміністрації" [24, с. 16]. У вузькому розумінні термін "державний службовець" виключає категорії військових та суддів і стосується лише осіб, які постійно працюють у державних органах управління та мають постійні посади. Їхні правові відносини регулюються Загальним Статутом службовців держави і місцевих громад.

У Франції існує концепція "корпусу" публічних службовців, яка об'єднує працівників, що виконують однакову роботу і займають однакові посади. Наприклад, корпус контролю може об'єднувати всіх інспекторів. Крім того, існують класи і розряди (ранги), які присвоюються державним службовцям на підставі результатів конкурсних іспитів.

Найважливішим принципом публічної служби у Франції є конкурс, який Законом від 13 липня 1983 р. визначається як спосіб розподілу обмеженої кількості посад на підставі іспитів або перевірок [24, с. 13] та ділиться на: зовнішній — для осіб, що мають освіту, не пов'язану з державною службою; внутрішній — для чиновників, що мають стаж державної служби та відповідну освіту; змішаний, що поєднує два попередніх.

У Франції також використовуються різноманітні процедури добору персоналу, включаючи використання списків придатності, проведення професійних іспитів і навіть вільний відбір. Ці методи дозволяють органам державного управління вибирати кандидатів залежно від вимог конкретної посади та оцінювати їхні професійні навички та кваліфікації.

Отримавши статус так званого "кар'єрного урядовця", людина входить до свого роду "касти", члени якої протягом усього життя працюють на публічній службі, поступово піднімаючись щаблями класів і рангів. Перспективи кар'єри, що відкриваються перед урядовцем, на нашу думку, є одними з головних

атрибутів привабливості системи закритої публічної служби, що має місце у Франції.

Переміщення і просування по службі відбувається всередині корпусів, за класами і розрядами. Наприклад, службовці можуть переміщатися всередині одного і того самого корпусу з однієї посади на іншу в тому самому розряді або просуватися вгору по ієрархії в тому ж корпусі і в тій же установі.

До системи навчання публічних службовців Франції входить низка спеціальних навчальних закладів, з яких найважливіший — Національна Школа Адміністрації (ЕНА) — готує публічних службовців вищої категорії. На регіональному рівні у Франції діє низка регіональних інститутів для підготовки публічних службовців місцевого рівня.

Особливість французького підходу полягає в тому, що публічне управління викладається в розділі політичних та адміністративних наук. У Франції переважають два типи навчальних закладів: інститути політичних досліджень і університети. Підготовка публічних службовців для органів державного управління, яка у Франції носить назву професійної постійної підготовки, включає в себе професійну початкову підготовку публічних службовців і підвищення кваліфікації, організоване протягом всієї їхньої кар'єри. Деякі інститути політичних досліджень також утворили центри підготовки кадрів публічного управління, які після отримання диплома протягом року готують абітурієнтів до вступного конкурсу в різні органи державної служби.

У Франції підготовку кадрів для судової системи здійснює Національна школа магістратури, яка з моменту свого створення в 1958 р. забезпечила навчання та підготовку всіх французьких суддів. Школа приймає на навчання щороку від 100 до 250 слухачів, підготовка яких триває 31 місяць. Школа також надає інші послуги, зокрема здійснює підготовку магістрів іноземних держав, із яким укладено угоди про співпрацю (щороку початкову підготовку або продовження навчання проходять близько 2 000 іноземних слухачів); здійснює

підготовку осіб, які за статусом не є суддями, однак працюють у сфері правосуддя [2].

Підготовка суддів у Національній школі магістратури здійснюється в декілька етапів. На першому етапі розвиваються та закріплюються навички судді, незалежно від його профілю майбутньої роботи. Основна увага приділяється загальним знанням, які охоплюють усі функції судді. На другому етапі майбутні судді поділяються на відповідні групи залежно від напрямку роботи та проходять дванадцятитижневе стажування в судах. Крім того, Національна школа магістратури забезпечує безперервне підвищення кваліфікації суддів, яке є обов'язковим для кожного діючого судді тривалістю 5 днів на рік [2].

Варто відзначити, що в Німеччині, як і у Франції, в корпусі цивільних службовців склався особливий шар "політичних призначенців". Ця група відрізняється тим, що завдяки своїй початковій політичній заангажованості (зв'язками із конкретним керівником, таким як канцлер, міністр, депутат Бундестагу і т. д.) вони перебувають "за межами" службової ієрархії і припиняють свою роботу на посаді разом із відповідним політичним керівником.

Яскравим прикладом так званої відкритої моделі публічної служби виступає Великобританія, яка ще в 70-і рр. XX ст. здійснила масштабні реформи публічного управління. Принциповим нововведенням даної моделі, як уже зазначалося вище, було привнесення в традиційну бюрократичну систему управління клієнтоорієнтованості, цільової установки на результат, а не на процес, а також запозичення кращих управлінських практик (у тому числі в частині управління персоналом) з корпоративного сектора [33]. Реформа включає в себе оптимізацію чисельності державних службовців та впровадження аутсорсингу для виконання окремих функцій у сфері публічного управління.

Уряд ухвалив два ключові пакти, які стали новим поштовхом для реформ: "Модернізація державного управління" (березень) та "Реформа державної

служби" (жовтень), прийняті у 1999 році. Запропоновані реформи були направлені на перехід до "концепції активізуючої держави".

Для досягнення цієї мети були впроваджені такі заходи:

- розподіл усіх урядових структур на дві категорії.
- перетворення служб, що приймають рішення, в напівнезалежні агенції.
- збереження єдиної тарифної сітки та пільг лише для персоналу центрів формування політики і деяких неприватизованих підприємств.

Ці реформи передбачали перерозподіл обов'язків між міністерствами та незалежними агенціями. Міністерства та публічні службовці, які в них працюють, отримали завдання розробки політики, в той час як незалежні агенції відповідали за виконання цієї політики. Керівники агенцій отримали повну відповідальність за свою роботу та всі кадрові питання.

Внаслідок цих змін виникла можливість для керівників агенцій користуватися гнучкішою системою визначення окладів, яка відрізнялася від стандартної шкали, застосовуваної в публічній службі. Це дало змогу ефективніше управляти витратами, зробити агенції більш ефективними та різноманітними за умовами праці, а уніфіковану державну службу Великої Британії практично замінено різноманітністю структур, умов трудових угод, шкал оплати та пенсійного забезпечення.

Програма модернізації публічної служби включала в себе стратегічні завдання, спрямовані на підвищення професіоналізму у формуванні та реалізації політики. Основний акцент робився на використанні передового підходу, ґрунтованого на достовірній і якісній інформації, а також нових принципах взаємодії з громадськістю. Серед ключових цілей реформи управління кар'єрою публічної служби визначалися:

1. Диференціація винагород. Введення системи різних видів винагород з метою заохочення високої кваліфікації, ефективного виконання обов'язків та стимулювання постійного підвищення кваліфікації.

2. Створення конкуренції державних послуг. Заохочення конкуренції серед публічних служб для підвищення їхньої якості та ефективності.

3. Підвищення рівня взаємодії. Зміцнення взаємодії між публічними службовцями та представниками приватного і громадського секторів з метою покращення роботи системи в цілому.

4. Забезпечення відкритості. Здійснення заходів для забезпечення відкритості публічної служби для нових ідей, а також активне залучення талановитих фахівців.

Ці завдання спрямовані на створення більш ефективної, гнучкої та відкритої системи публічної служби, що відповідає потребам і викликам сучасного суспільства.

Створення системи оцінки компетентності публічних службовців в рамках реформи системи публічної служби виявилось ключовим кроком. Ця система надала сильний імпульс позитивної мотивації для самовдосконалення публічних службовців у різних аспектах їхньої професійної діяльності. Оцінка компетентності сприяла мотивації вдосконалення, позитивній конкуренції, індивідуалізації кар'єрного росту та прозорості в оцінці. Загалом, ця система визначення професіоналізму стала важливим інструментом для підвищення ефективності та результативності публічної служби.

На сучасному етапі британська система публічної служби продовжує віддавати перевагу тим же методологічним підходам і цінностям, що були визначені у 80-ті роки ХХ століття. Важливим етапом в цьому контексті є прийняття 6 червня 2006 року Кодексу цивільної служби, який визначає сумлінність, чесність, об'єктивність та неупередженість серед основних цінностей службовців. Цей кодекс також закріплює правила і інструкції для умов служби публічних працівників, встановлюючи стандарти поведінки і управління в цивільній службі.

Реформи, проведені в останні роки, підтверджують адаптивність британської системи публічного управління. Вони проявилися в успішній імплементації нових інститутів та процедур для службовців. Водночас ці реформи відображають високий рівень збереження традицій, які існують у системі Великої Британії.

Видається, що позитивним прикладом для вітчизняної системи публічної служби може послужити їхня практика компетентного підходу до оцінки цивільних службовців, а також управління кар'єрою службовців з огляду на результати їхньої професійної діяльності [25].

На нашу думку, на прикладі системи управління кар'єрою публічних службовців Великої Британії можна зробити кілька висновків, які можуть бути корисними для впровадження змін в систему управління кар'єрою публічних службовців в Україні:

1. Професійна підготовка та розвиток. Залучення сучасних методів професійної підготовки та розвитку, таких як створення спеціалізованого телеканалу або покращення платформ для дистанційного навчання, може покращити доступ публічних службовців до актуальної інформації та підвищити їхні кваліфікаційні рівні.

2. Оцінка професіоналізму. Впровадження системи оцінки компетентності публічних службовців може сприяти підвищенню їхньої ефективності та стимулювати особистий та професійний розвиток. Важливо надати службовцям можливість самостійно керувати своєю кар'єрою.

3. Диференціація винагород. Встановлення системи диференціації винагород може сприяти заохоченню висококваліфікованих спеціалістів та підвищенню їхнього інтересу до кар'єрного росту в публічному секторі.

5. Сучасність адміністративних процесів. Важливо переглянути та осучаснити адміністративні процеси, зокрема шляхом перетворення деяких служб у напівнезалежні агенції для забезпечення більшої ефективності та гнучкості.

Ці пункти можуть послужити основою для розробки стратегії вдосконалення системи управління кар'єрою публічних службовців в Україні, спрямованої на підвищення ефективності та привабливості державного сектору для висококваліфікованих фахівців.

3.2. Напрями вдосконалення механізмів управління кар'єрою публічного службовця

Управління кар'єрою публічного службовця має бути систематичним та безперервним процесом, ґрунтуватися на самооцінці своїх ділових якостей та спрямовуватися на досягнення сформованих цілей.

Проблема кар'єрної заплутаності в сфері професійного розвитку публічних службовців є актуальною та важливою. Відмінності в економічних сферах, різноманітний професійний досвід і освіта новопризначених працівників створюють необхідність в чіткому та ефективному управлінні кар'єрним розвитком.

Велика частина службовців, приходячи на публічну службу, може не мати спеціалізованої підготовки в сфері управління в публічній службі. Це викликає нестабільність у формуванні чіткої професійної ідентичності та відсутність відповідних кар'єрних орієнтацій. З цим пов'язана необхідність вдосконалення системи управління кар'єрою для розвитку професіоналізму публічних службовців.

Управління кар'єрою в цьому контексті стає стратегічним інструментом для вирішення проблеми. Ефективні заходи у цій сфері можуть сприяти формуванню чітких професійних орієнтацій, розвитку відповідних компетенцій та підвищенню рівня професіоналізму публічних службовців. Це важливий аспект для забезпечення якісного та ефективного функціонування державних органів.

На жаль, у структурних підрозділах апаратів судів поки що відсутні ефективні механізми, які сприяли б визнанню професіоналізму публічних службовців як високої цінності та сприяли кар'єрному зростанню фахівців, запобігали кадровому застою та бюрократизму. Сучасне суспільство не завжди позитивно ставиться до прагнень професіоналів до кар'єрного зростання, що ускладнює ситуацію в Україні.

Більшість дослідників визнають необхідність виокремлення управління кар'єрним зростанням у самостійну функцію кадрового менеджменту. Це

сприятиме стійкості, планомірності та прогресивності розвитку технології управління службовою кар'єрою публічних службовців України. Для досягнення цієї мети необхідно послідовно дотримуватися загальних принципів формування та реалізації стратегії управління службовою кар'єрою публічних службовців, таких як принцип неперервності, усвідомлення, пропорційності, динамічності та доцільності службової кар'єри.

Це важливий напрямок для підвищення ефективності та професіоналізму публічної служби, але потребує системних змін і визначеної підтримки як соціуму, так і органів влади.

Планування кар'єрного розвитку публічного службовця зосереджене на ефективному використанні всіх його професійних навичок та здібностей для досягнення цілей публічної служби і задоволення особистих інтересів. Головною метою є оптимальне використання фахового потенціалу службовця в контексті його ролі в державному апараті. Для керівників та кадрових служб органів державної влади це завдання є важливим і водночас складним.

Управління кар'єрним розвитком передбачає систему заходів, спрямованих на стимулювання професійного зростання службовців, їхнє навчання та розвиток. Цей процес включає в себе визначення кар'єрних цілей, розробку індивідуальних планів розвитку, оцінку результатів та надання можливостей для кар'єрного росту.

Ефективне планування кар'єрного розвитку допомагає не лише забезпечити оптимальне використання талантів та потенціалу публічного службовця, але й сприяє підвищенню мотивації, залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів у системі публічної служби.

Враховуючи досвід управління кар'єрою публічних службовців, можна запропонувати напрями вдосконалення системи управління, що має стратегічне значення для підвищення ефективності та професійного розвитку публічних службовців:

1. Реорганізація кадрових служб. Створення кадрових служб, що виконують стратегічні функції, дозволить організації більш гнучко реагувати на

внутрішні та зовнішні виклики. Створення спеціалізованих відділів з планування кар'єри можуть вирішувати завдання щодо кар'єрного зростання, розвитку та мотивації публічних службовців.

2. Створення бази даних. Структурована база даних дозволить ефективно керувати персоналом, проводити аналіз внутрішніх ресурсів та планувати кадрові потреби. Інформація про підвищення кваліфікації та пропозиції керівників полегшить процеси прийняття рішень з просування по службі.

3. Новий мотиваційний механізм. Сприяє стимулюванню постійного самовдосконалення та оновлення професійних компетенцій публічних службовців. Забезпечить відповідність навичок та знань сучасним вимогам, підвищуючи конкурентоспроможність персоналу.

4. Чіткий механізм оцінювання діяльності публічних службовців. Створення прозорого механізму зв'язку між оцінюванням діяльності працівників та службовим просуванням, що забезпечить справедливість та об'єктивність прийняття рішень щодо кар'єрного росту.

Впровадження цих заходів може покращити систему управління кар'єрою працівників, забезпечить оптимальне використання та розвиток людських ресурсів у сфері публічної служби.

Планування кар'єри є критичним аспектом для успішного розвитку публічних службовців та ефективного управління кадровим потенціалом в органах влади. Визначення мети та шляхів розвитку, зіставлення особистих можливостей з вимогами організації, а також вдосконалення систем управління та підвищення конкурентоспроможності на ринку праці є ключовими аспектами цього процесу.

Кожен публічний службовець повинен визначити свою мету розвитку та визначити шляхи до її досягнення, забезпечуючи взаємовигідний баланс між особистими амбіціями та стратегічними потребами організації.

Розвиток кар'єри включає в себе активні дії для реалізації плану розвитку, такі як участь у професійних заходах та курсах. Орган влади повинен надавати

сприяння працівникам у їхньому професійному зростанні, створюючи умови для вдосконалення якостей та навичок.

У період карантинних обмежень активно здійснюється пошук нових методів і форм одержання освітніх послуг публічними службовцями, щорічна реалізація індивідуальних програм вимагає підвищення кваліфікації у форматі відеоконференцій або іншим чином. Наразі найактуальніший формат навчання з усіх можливих є дистанційна робота і навчання в режимі он-лайн [39, с. 32].

У період пандемії коронавірусу всі надавачі послуг професійного навчання публічних службовців, зокрема саме центри підвищення кваліфікацій потрапили в ситуацію, яким чином продовжити надавати послуги, як безперебійно забезпечувати реалізацію індивідуальних програм підвищення кваліфікації.

Тож, вважаємо за необхідне в подальшому розвивати проведення навчання через платформи дистанційно. Як показали опитування, більшість задоволена навчанням у режимі он-лайн, через зручність та оптимальність поєднувати робочий час із навчанням.

Проте й має місце ряд проблем, пов'язаних із одержанням відповідних знань публічними службовцями за допомогою дистанційного навчання:

- невисока швидкість Інтернету або взагалі його відсутність;
- відсутність достатнього технічного забезпечення.

Ці питання й вимагають оперативного втручання та потрібного матеріального оснащення з боку держави.

Важливо зазначити, що до основних плюсів дистанційного навчання слід віднести: можливість навчатися вдома, або ж на роботі (в умовах вільного від професійних обов'язків часу); навчання онлайн дозволяє підлаштовувати графік занять під свій робочий та біологічний ритм; більше часу залишається для самопідготовки; більшість робіт, завдань і тестів виконуються в електронному варіанті, що зменшує обсяг письмової завантаженості; можна навчатися за декількома програмами.

Не дивлячись на те, що технологія дистанційного навчання наразі є новим прогресивним способом отримання освіти, механізм застосування такого способу професійного навчання фактично відсутній. Слід зауважити, що відсутні спеціальні нормативні акти, які б закріпили порядок чи особливості дистанційного навчання публічних службовців. З-поміж нормативних актів можна визначити Положення про дистанційне навчання, проте, з огляду на особливості забезпечення підвищення рівня професійної освіти публічних службовців, використання цього акта не є доречним. Також слід відмітити, що система органів державного забезпечення дистанційного навчання та перевірки його якості до сьогодні не врегульована [29, с. 189].

В той же час, основними мінусами дистанційного навчання є: перевантаженість програм, через які здійснюється онлайн навчання, що часто спричиняє збій або некоректну роботу; погана робота Інтернет-мереж; нестача живого спілкування з викладачами та однокурсниками; втрачається інтерес і мотивація до навчання.

Отже, доцільно закріпити на рівні Постанови і детально прописати порядок та особливості дистанційного навчання публічних службовців, а також окреслити систему органів державного забезпечення дистанційного навчання та визначити критерії для перевірки його якості.

Що стосується дистанційного навчання, яке проходить у форматі реального часу, слід зауважити, що це є найбільш прийнятна форма дистанційного навчання, яка зберігає безпосередній контакт між викладачем і службовцями, які підвищують свої професійні знання [29, с. 190].

Тож, слід зауважити що в сучасному світі дистанційна професійна освіта стає ключовим інструментом для підвищення рівня професійної компетенції публічних службовців. Використання передових інтернет-ресурсів та технологій дозволяє досягати високих результатів у засвоєнні курсів та вивченні відповідних тем, специфічних для конкретних посад в державних органах.

Переваги дистанційної професійної освіти для публічних службовців полягають у гнучкості графіку навчання, можливості вивчати матеріали віддалено, а також в широкому доступі до різноманітних навчальних ресурсів. Це особливо важливо для професіоналів, які займаються публічною службою та можуть бути обмежені в часі для традиційного навчання.

Крім того, дистанційна освіта дозволяє індивідуалізувати навчання, враховуючи конкретні потреби та завдання публічного службовця. Вона сприяє підвищенню ефективності навчання та розвитку актуальних навичок, необхідних для виконання їхніх обов'язків у сучасному адміністративному середовищі.

Також проблемними виступають питання теоретико-методичного забезпечення віртуального навчання публічних службовців і питання фінансово-економічної бази його реалізації, необхідні програмні ресурси тощо. Розв'язання цих проблем допомагало б швидшому входженню України у міжнародну освітню спільноту, зміцнило б імідж публічного службовця на міжнародному рівні й дозволило залучати інвестиції у професійну освіту із-за кордону [29, с. 193].

До того ж, ще є окремі проблеми стосовно підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, які стосуються наступних аспектів:

- невідповідність якості професійної освіти публічних службовців нинішнім вимогам, в т. ч. щодо використання ІКТ;
- невідповідність базової освіти займаній посаді.
- низький рівень кваліфікації викладачів, що пов'язане з відсутністю модернізації закладів освіти;
- недостатня доступність професійної освіти для певних категорій публічних службовців;
- невисокий рівень розповсюдження нових форм і методів підвищення кваліфікації публічних службовців, зокрема віртуальних;
- застаріла матеріально-технічна база навчального процесу;

- відсутність взаємозв'язку між потребами публічних службовців і навчальними програмами, планами закладів освіти, курсів перепідготовки і підвищення кваліфікації;

- недостатній рівень співпраці між навчальними закладами стосовно обміну досвідом, поширення кращих практик [27, с. 114].

Модернізація системи підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема хмарних технологій, представляє собою важливе завдання в контексті адаптації міжнародного досвіду. Інформаційно-освітнє середовище, яке впроваджується за допомогою освітнього сервісу в регіональній хмарі публічного управління, спрямоване на забезпечення можливості виконання різноманітних завдань у електронній формі.

Це включає в себе планування навчального процесу, розміщення та зберігання матеріалів освітнього процесу, співпрацю між учасниками освітнього процесу, зокрема дистанційну співпрацю через мережу Інтернет, а також взаємодію навчальних закладів з управлінськими органами в освітній сфері та іншими освітніми установами.

Завдяки використанню хмарних технологій, інформаційне середовище стає більш доступним і гнучким, забезпечуючи ефективність навчання, сприяючи ефективній співпраці та обміну ресурсами. Це сприяє вдосконаленню якості освіти та розвитку професійної компетенції публічних службовців.

Отже, одним із ключових напрямків управління кар'єрою публічних службовців є забезпечення безперервного навчання, що враховує потреби держави, завдання та функції органів державної влади. Це дозволяє службовцям високої якості адаптуватися до змін в законодавстві, технологіях та суспільних потребах.

Також використання сучасних освітніх технологій, зокрема інтерактивних та віртуальних форм навчання, важливе для надання можливостей навчання в зручний для службовців час та місце, а також для підвищення зацікавленості та ефективності процесу навчання.

Система управління службовою кар'єрою публічних службовців повинна включати взаємозалежні між собою цілі, функції, технології, структуру і спеціалістів з питань персоналу управління кар'єрою.

На мою думку, в місцевих загальних судах області є можливість широкого залучення до дистанційної освіти працівників шляхом використання системи відеоконференцзв'язку. За допомогою цієї системи можна залучити до навчання кілька працівників одночасно з можливістю зворотного зв'язку. Такий засіб дистанційного навчання може бути ефективним. Проте, в теперішніх умовах війни, коли фінансування всіх державних органів, в тому числі і судів, зведено до мінімуму в територіального управління відсутня можливість забезпечити всі суди достатньою кількістю систем відеоконференцзв'язку. Наразі вони використовуються тільки у залах судових засідань для розгляду кримінальних справ.

Процес управління кар'єрою публічних службовців повинен являтися результатом взаємодії системи і механізму, і включати в себе послідовність дій, які направлені на досягнення цілей розвитку, відбору і просування публічних службовців в системі органів судової влади: постановку цілей, аналіз дійсної ситуації, виявлення проблем, плануванням і реалізацією дій по їх конструктивному рішенню.

Мета управління кар'єрним процесом в органах судової влади полягає в досягненні ефективного та системного використання професійного потенціалу публічних службовців в судах та територіальних управліннь з метою забезпечення якісного функціонування системи правосуддя. Загальні цілі системи управління кадрами мають відобразитися у специфічних завданнях управління кар'єрними процесами в органах судової влади.

Цілі управління кар'єрним процесом в органах судової влади можуть включати:

1. Формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу:

- Спрямоване формування професійних навичок та компетенцій публічних службовців для ефективного виконання завдань системи правосуддя.

- Розвиток і підтримка культури професійного зростання та вдосконалення.

2. Забезпечення професійного досвіду і культури:

- Створення умов для систематичного накопичення та обміну професійним досвідом серед публічних службовців.

- Розвиток корпоративної культури, спрямованої на підвищення якості роботи та взаємодії в органах правосуддя.

3. Досягання взаєморозуміння:

- Забезпечення чіткого та взаємного сприйняття між територіальним управлінням та публічними службовцями з питань розвитку і просування по кар'єрній службі.

- Реалізація інструментів комунікації для побудови відкритого та довірливого діалогу.

4. Створення сприятливих умов для професійного розвитку:

- Розробка та реалізація програм підвищення кваліфікації та розвитку, що враховують індивідуальні потреби публічних службовців.

- Забезпечення доступу до освітніх послуг, в тому числі дистанційно, з урахуванням сучасних технологій.

ВИСНОВКИ

Управління кар'єрою в публічному секторі визнається як ключовий інструмент для професійного розвитку особистості публічних службовців. Цей підхід сприяє структурованому плануванню, постійному вдосконаленню навичок та отриманню нових компетенцій, що, в свою чергу, сприяє ефективному виконанню службових обов'язків та вирішенню завдань в державному секторі.

Підвищення ефективності системи публічного управління в державі, пріоритетного значення набувають питання модернізації управління кар'єрою публічних службовців, головною частиною якої є підвищення професійного рівня кадрів для роботи в органах державної влади.

Визначено, що професійне навчання публічних службовців — це систематичний, цілеспрямований процес, спрямований на одержання та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок. Цей процес має на меті формування необхідного рівня професійної компетентності, що є ключовим для ефективного виконання службових обов'язків публічними службовцями.

Встановлено, що визначення кар'єри свідчить про універсалізацію підходу до цього поняття і передбачає поступове просування працівника по службових сходинках, зміну кваліфікаційних можливостей, розвиток навичок та здібностей, а також зміну розміру винагороди, пов'язаної з його діяльністю. Успіхи особи в конкретній галузі кар'єри визначаються відповідністю між її особистістю та механізмами управління кар'єрою публічного службовця.

На сьогоднішній день, структура службової кар'єри публічних службовців слід розглядати в різних аспектах.

У першому розумінні структура службової кар'єри публічного службовця охоплює його просування за допомогою присвоєння рангів та застосування різних видів заохочень. Ця структура визначає лінійний шлях розвитку службовця в рамках публічної служби, включаючи етапи його кар'єрного росту та винагороди за досягнуті результати.

У другому розумінні структура службової кар'єри охоплює ширший контекст, включаючи такі аспекти, як прийняття на публічну службу, присяга, просування, оцінка службової діяльності, припинення служби та загальний режим службової кар'єри. Ця структура описує не лише кар'єрний ріст, але і ключові моменти в усьому життєвому циклі службовця, від прийняття на службу до можливого завершення кар'єрного шляху.

Професійна компетентність публічних службовців - це вміння ефективно здійснювати конкретну діяльність в сфері публічного управління, що визначена посадовою компетенцією службовця і характеризується високим рівнем професіоналізму.

Управління кар'єрою публічних службовців є результатом взаємодії системи та механізму, включаючи послідовність дій, спрямованих на досягнення цілей розвитку, відбору та просування публічних службовців в органах судової влади. Цей процес включає в себе встановлення цілей, аналіз поточної ситуації, виявлення проблем, планування та реалізацію дій для конструктивного їх вирішення.

У зв'язку з великою кількістю нормативно-правових актів та їхньою розрізненістю за змістом і формою, виникає необхідність у класифікації цих актів за предметом регулювання. Така класифікація включає в себе аспекти професійного навчання публічних службовців, підвищення кваліфікації та реформування системи професійного навчання для публічних службовців.

Територіальні управління повинні вживати заходів для подальшого вдосконалення організаційного забезпечення діяльності судів. Це можна досягти шляхом впровадження сучасних концепцій організації роботи судів, використання передових технологій для автоматизації судових процесів, модернізації технічної бази та визначення стандартів для потреб у ресурсах. Також важливими є вдосконалення управління службовою кар'єрою у системі публічної служби та підвищення кваліфікації працівників судів для підвищення ефективності судового адміністрування.

Самоосвіту слід розглядати як конкретний вид підвищення професійної компетентності публічного службовця. Для максимального результату програма професійної освіти повинна супроводжуватися самостійною освітою публічного службовця. На щоб закріпити цей вид підвищення кваліфікації законодавчо, так і розробити механізм мотивації та контролю, а також організаційні засади стимулювання публічних службовців до самоосвіти.

Механізм управління кар'єрою службовців повинен функціонувати як система засобів впливу, основними серед яких є кадрові технології, що забезпечують ефективне управління професійним досвідом персоналу та реалізацію їхніх кар'єрних стратегій.

На нашу думку, механізм управління кар'єрою публічного службовця має включати різноманітні ресурси та методи впливу для розвитку та просування. У рамках цього механізму важливо використовувати методи фіксації умов і вимог до розвитку в посадових інструкціях та уставах органів державної адміністрації. Також слід формувати корпоративну культуру, яка підтримує інтерес до кар'єри як самовираження в рамках органу державної адміністрації, уникаючи кар'єризму, що спрямований лише на здобуття зовнішніх атрибутів влади та привілеїв. Одним із методів може бути матеріальне та фінансове стимулювання для підтримки кар'єрного росту.

Враховуючи, досвід країн Європи встановлено, що система успішної кар'єри публічних службовців базується на кількох ключових аспектах. Обов'язковими умовами для вступу на публічну службу є наявність відповідної базової освіти і спеціальної підготовки. Крім того, постійний процес професійного розвитку, такий як участь у курсах підвищення кваліфікації та стажування, є ключовим для розвитку професійних навичок. Важливими факторами кар'єрного зростання є високі результати попередньої роботи та здатність реалізовувати власний професійний потенціал у виконанні службових обов'язків. Професійна ефективність та успіх публічного службовця також залежать від його професійної освіти та попереднього досвіду. Ці аспекти

узгоджено доповнюють один одного та визначають успішний підхід до управління кар'єрою публічних службовців.

Аналізуючи джерела, присвячені кар'єрі та її проблемам у сфері публічної служби, можна зробити наступні висновки. По-перше, існує значна увага до теоретичних аспектів кар'єрного розвитку в публічній службі. Література ставить під питання зацікавленість як кадрової служби, так і публічних службовців у впровадженні ефективних практик управління кар'єрою, детально досліджуючи процес організації кар'єри.

Проте, джерела майже виключно зосереджуються на теоретичних аспектах, будуючи ідеальні системи організації кар'єри та надаючи поради для зацікавлених осіб. Вони слугують основою для вивчення теоретичного фундаменту питання, але не надають практичної інформації щодо реального проходження кар'єрних процесів у сфері публічної служби в даний момент.

З іншого боку, практично відсутні джерела, які містять інформацію про конкретний досвід кар'єрного зростання у публічній службі на сучасному етапі. Це створює проблему для тих, хто прагне отримати конкретні дані та інсайти щодо кар'єрних можливостей у даному секторі.

У підсумку можна визначити основні проблеми кадрової служби публічних органів, такі як недостатність кваліфікованих кадрів у потрібних місцях та кількості, нестабільність складу персоналу та відсутність здатності зберігати знання та корпоративну культуру публічної служби.

Велика увага до освіти та підготовки публічних службовців є ключовою в сучасному контексті. Зокрема, важливо акцентувати увагу на пошуку, розвитку та ефективному використанні здібностей публічних службовців. Підкреслюється значення збереження та якісного зміцнення кадрів, а також оптимального узгодження потреб органів влади і особистих інтересів публічних службовців. Це вказує на важливість створення системи освіти, яка враховує індивідуальні здібності та потреби службовців, сприяє їхньому професійному розвитку та взаємодії з потребами органів влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В.Б. Концептуальні засади реформування органів виконавчої влади України з урахуванням європейських принципів та стандартів належного урядування. Форум права. 2006. № 2. С. 4-12.
2. Акімов О.О. Правові засади розвитку професійної освіти державних службовців. Державне управління та місцеве самоврядування. 2014. № 2. С. 223-236.
3. Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2021 році. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20SIGMA%202022_final_12_12_2022.pdf. (дата звернення 01.12.2023).
4. Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2022 році. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20SIGMA%202023_04_14.pdf. (дата звернення 01.12.2023).
5. Артеменко Н. Планування кар'єрного розвитку державного службовця. Вісник державної служби України. 2008. № 3. С. 76—79.
6. Варакіна Н. О. Взаємодія основних елементів кар'єрного процесу державних службовців. Державне управління. 2009. № 1. С. 39–43.
7. Ващенко К.О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: моногр. Івано-Франківськ, Місто НВ, 2017. 416 с.
8. ВУМ online, Відкритий Університет Майдану. URL: <https://vumononline.ua/>. (дата звернення 11.11.2023).

9. Гаман Т.В. Підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців: ціннісний аспект. Університетські наукові записки. 2017. № 64. С. 73-84.
10. Година М.А. Зміст, структура, значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно-правового забезпечення публічної служби в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. №2. Том 31. С. 18-23.
11. Гончарук Н.Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток: моногр. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.
12. Гончарук Н.Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Аспекти публічного управління. Д.: Грані, 2018. Т.6, № 1-2. С. 42-51.
13. Гончарук Н. Т. Модернізація кадрових служб у служби управління персоналом в державних органах у контексті європейського досвіду. Акт. пробл. європ. та євроатлант. інтеграц. України : мат. 15-ї регіон. наук.-практ. конф. 17 трав. 2018 р., м. Дніпро, 2018. С. 23-27.
14. Гончарук Н.Т. Планування і розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби. Зб. наук пр. Дніпропетр. регіон, ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. 2006. № 3. — С. 167—180.
15. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів: 2018. 232 с.
16. Грищук А.Б. Професійна підготовка державних службовців на основі дистанційних освітніх технологій. Право та науки. 2018. № 2. С. 10-15.
17. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. 5-те видання, оновлен. Київ, Знання, 2011. 390 с.
18. Гусак І. В. Кадрові процеси як чинник професіоналізації державних службовців в Україні // Наукові записки Інституту журналістики. 2013. Т. 50. С. 53–58. URL: <https://goo.gl/G9QJWQ>. (дата звернення 30.11.2023).

19. Данильєва І.Є. Принципи організації та функціонування державної служби в Україні : автореф. дис. канд. юрид. наук : 12.00.07 ; Ін-т законод. Верховної Ради України. Київ, 2005. 21 с.

20. Дія. Цифрова освіта. URL: <https://osvita.diiia.gov.ua/>. (дата звернення 15.11.2023).

21. Дригуля Н.М. Професіоналізація державних службовців в умовах євроінтеграції. Університетські наукові записки. 2017. № 64. С. 85-95.

22. Дубенко С.Д. Державна служба і державні службовці в Україні: [навчально-методичний посібник]. Київ, Ін. Юре, 1999. 244 с.

23. Жиденко Н.А. Сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні: автореф. дис. к. н. держ. упр. Київ, НАДУ, 2019. 26 с.

24. Зіллер Ж. Політико,адміністративні системи країн ЄЕС. Порівняльний аналіз. Пер. з фр. В. Хов, хуна. Київ, Основи, 1996. 420 с.

25. Зось-Кіор М.В. Удосконалення державо-управлінської практики засобами кар'єрного консалтингу. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. № 1 (13). С. 29-35.

26. Календарні плани дистанційної навчання суддів, помічників суддів та працівників апаратів судів та підвищення рівня їхньої кваліфікації на 2023 рік. URL: <http://dn.nsj.gov.ua/>. (дата звернення 18.11.2023).

27. Кандзюба С.П. Організація дистанційного навчання в регіональній хмарі публічного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. № 2(45). С. 108-117.

28. Корнута Л.М. Дистанційне навчання державних службовців: особливості реалізації. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/12696/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BD%D1%83%D1%82%D0%B0%20%D0%9B.%20%D0%9C.%20%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0>

%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D1%86%D1%96%D0%B2....pdf?sequence=1&isAllowed=y. (дата звернення 01.11.2023).

29. Корнута Л.М. Форми та засоби дистанційного навчання державних службовців у сучасних умовах розвитку. Науковий вісник публічного та приватного права. 2020. № 1. С. 187-193.

30. Леліков Г. Державна служба України: концепція побудови і функціонування. Вісник державної служби України. 2003. № 2.

31. Ліщинська Л. Б. Дистанційне навчання як сучасна освітня технологія: матеріали міжвузівського вебінару, 31 берез. 2017 р. Вінниця, ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 102 с.

32. Ляхоцька Л.Л. Відкрита та дистанційна освіта: від теорії до практики: зб. матер. III Всеукр. Електронної наук.-практ. конф., 27 вересня 2018 р. Київ, ДВНЗ "Ун-т менеджменту освіти" НАПН України, 2018. С. 25.

33. Мельникова О.Ф. Удосконалення механізмів професійного зростання державних службовців. Харків, Магістр, 2004. С. 232.

34. Нижник Н. Р. Державний службовець в Україні: удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект): монографія. Львів, "Львів. Політехніка", 2003. 300 с.

35. Нижник Н. Р. Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб. Київ, Вид-во УАДУ, 1998. – 160 с.

36. Оболенський О. Принцип професіоналізму в державній службі. Вісник державної служби України. 1998. № 1. С. 54–61.

37. Панова Н.С. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців: форми та правове регулювання. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2019. № 42. Т.2. С. 4-8.

38. Пахомов І. М. Проблеми процесів та механізмів модернізації державної служби. Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. пр. Одеса 2012. № 68. С. 447-452.

39. Пінчук В.І. Інноваційне впровадження підвищення кваліфікації державних службовців під час пандемії корона вірусу в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2021. №3. С. 31-34.

40. Положення про сектор з питань персоналу територіального управління Державної судової адміністрації України в Хмельницькій області, затверджене наказом від 05.07.2022.

41. Положення про територіальне управління Державної судової адміністрації України в Хмельницькій області, затверджене наказом Державної судової Адміністрації України від 10.05.2023 року № 229.

42. Порядок присвоєння рангів державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 306 – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF#n18>. (дата звернення 15.11.2023).

43. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246 – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>. (дата звернення 02.11.2023).

44. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF>. (дата звернення 30.09.2023).

45. Порядок розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій "Б" та "В": Наказ НАДС від 11 вересня 2019 року № 172-19 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1077-19#Text>. (дата звернення 15.09.2023).

46. Про внесення змін до постанови КМУ від 16.12.2004 № 1681: Постанова КМУ від 26.10.2020 № 1036. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1036-2020-%D0%BF>. (дата звернення 30.09.2023).

47. Про державну службу: Закон України № 889-VIII від 10 грудня 2015 року- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. (дата звернення 03.12.2023).

48. 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 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>. (дата звернення 02.12.2023).

49. 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 01.12.2017 р. № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>. (дата звернення 20.11.2023).

50. Про судоустрій і статус суддів: Закон України № 1402-VIII2 червня 2016 року- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19>. (дата звернення 25.11.2023).

51. Регламент Національної школи суддів України (нова редакція): наказ НШСУ від 24.06.2016 № 34 - URL: <http://nsj.gov.ua/ua/reglament-2021>. (дата звернення 02.12.2023).

52. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи: монографія. Київ, НАДУ, 2013. 112 с.

53. Сабадаш Г.О., Усенко О.В., Харченко О.В. Формування сучасної системи професійного навчання державних службовців в Україні. Економіка та держава. 2016. №9. С. 41-45.

54. Стратегія розвитку суддівської освіти в Україні на 2021–2025 роки – URL: <https://court.gov.ua/press/news/1046123/>. (дата звернення 16.11.2023).

55. Типове положенням про апарат суду: наказ Державної судової адміністрації України від 08.02.2019 № 131: - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0131750-19>. (дата звернення 01.12.2023).

56. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: Учеб. пособие. — 2-е изд., Москва, КНОРУС, 2005. — 416 с.

57. Юрченко В. О. Використання інноваційних форм здобуття освіти та методів навчання для підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Науковий вісник: державне управління. Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту. Київ: 2021. №1. С. 303–317.

58. Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/>. (дата звернення 08.11.2023).

59. EdX. URL: <https://www.edx.org/>. (дата звернення 17.11.2023).

60. LINGVASKILLS. URL: <https://lingva.ua/>. (дата звернення 17.11.2023).

Виконав: студент магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування заочної форми навчання

_____ Ольга ГРАБНИК

Науковий керівник:

доцент кафедри публічного управління та адміністрування, д.н.д.у., доцент

_____ Людмила ВАГАНОВА

Робота допущена до захисту:

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, д.держ.упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ