

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

УДК 351

[https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-4\(10\)-184-195](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-4(10)-184-195)

Мосора Лариса Степанівна,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська 15, тел. (099) 215-52-95, e-mail: larysamosora85@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4341-1937>

Федорищак Христина Іванівна,

кандидат політичних наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська 15, тел. (095) 8574425, e-mail: krystyna.fedoryshchak@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7842-3818>

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Анотація. У статті проаналізовано нормативно-правову базу, якою регулюються питання організації підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні. Наведено основні форми підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та охарактеризовано їх. Підкреслено, що одним із основних способів підвищення рівня професійної компетентності є професійне навчання, яке може бути досить тривалим у часі. Наведено основну класифікацію навчальних програм підвищення професійної компетентності державних службовців. Зокрема, зазначено, що в Постанові Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. навчальні програми слід поділяти на загальні та спеціальні. Важливу роль в статті приділено вищим навчальним закладам, що забезпечують підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців. Підкреслено, що науково-методичне забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців здійснює Національна академія державного управління при Президенті України – вищий навчальний заклад з особливими умовами навчання, які визначаються Кабінетом Міністрів України. Вимоги до змісту професійних програм розробляються Національним агентством України з питань державної служби та Національною академією державного управління при Президенті України, а самі програми – навчальними закладами; розглядаються галузевими або регіональними радами по роботі з кадрами; узгоджуються з Національним агентством України з питань державної служби України та відповідними обласними радами та обласними державними адміністраціями. Обґрунтовано, які

форми підвищення кваліфікації державних службовців є особливо актуальними та важливими уваги в період карантинних обмежень. Сформовано відповідні висновки, що представлені у статті.

Ключові слова: державні службовці, професійна компетентність, форми підвищення кваліфікації, навчальні програми, тренінги, самоосвіта.

Mosora Larysa,

PhD of public administration, Associate Professor, Department of Public Administration and Management, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, 76019, Ivano-Frankivsk, Str. Karpatska 15, tel. (099) 215-52-95, e-mail: larysamosora85@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4341-1937>

Fedoryshchak Khrystyna,

PhD of political science, Associate Professor, Department of Public Administration and Management, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, 76019, Ivano-Frankivsk, Str. Karpatska 15, tel. (095) 857-44-25, krystyna.fedoryshchak@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7842-3818>

PRACTICAL ASPECTS OF ORGANIZATION OF IMPROVING THE LEVEL OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF CIVIL SERVANTS

Abstract. The article analyzes the legal framework governing the organization of raising the level of professional competence of civil servants in Ukraine. The main forms of increasing the level of professional competence of civil servants are presented and characterized. It is emphasized that one of the main ways to increase the level of professional competence is professional training, which can be quite long in time. The main classification of curricula for improving the professional competence of civil servants is given. In particular, it is stated that in the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of February 6, 2019, curricula should be divided into general and special. An important role in the article is given to higher educational institutions that provide training, retraining and advanced training of public servants. It was emphasized that the scientific and methodological support of the system of training, retraining, specialization and advanced training of civil servants is provided by the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine – a higher educational institution with special educational conditions is determined by the Cabinet of Ministers of Ukraine. Requirements for the content of professional programs are developed by the National Agency of Ukraine for Public Administration and the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, and the programs themselves are educational institutions; considered by industry or regional HR councils; consistent with the National Agency of Ukraine for Civil Service of Ukraine and the relevant regional councils and regional state administrations. Justifiably, the forms of advanced training of civil servants are especially relevant and worthy of attention during the quarantine period. The corresponding conclusions are presented in the article.

Key words: civil servants, professional competence, advanced training forms, curricula, trainings, self-education.

Постановка проблеми. Підвищення професійної компетентності державних службовців завжди було і залишається актуальним питанням. Однак, у період карантинних обмежень, що діють у світі загалом, та в Україні зокрема, особливо актуальним постають питання як вибрати максимально ефективну форму підвищення професійної компетентності державним службовцям, маючи обмежений доступ до різноманітних форм навчання. Це і актуалізує дане питання, яке потребує детального аналізу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науковий аналіз питання підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводився декількома науковцями: О. Долгим [1], І. Сурай [2], І. Сухарю [3], Л. Кривачук [4]. Однак, у наукових публікаціях досить часто звертається увага на навчання, як основну форму підвищення рівня професійної компетентності державних службовців і значно менше – іншим формам, особливо їх ефективності та доцільності у певний період.

Мета дослідження – проаналізувати та визначити найбільш ефективні форми підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Виклад основного матеріалу. В умовах реформування системи публічного адміністрування України та адаптації її до стандартів ЄС особлива увага приділяється необхідності підвищення професійної компетентності державних службовців. Зазначене обумовлює потребу в посиленні вимог до їх підготовки, які повинні мати системні теоретичні знання та практичні навички для вирішення ак-

туальних проблем та виконання пріоритетних завдань державного розвитку, чітко розуміти стратегічні цілі державної та регіональної політики й місію державної влади в цілому, знати, як працювати в нових умовах, зокрема, з огляду на децентралізацією влади і створення укрупнених територіальних громад.

До таких вимог віднесено обов'язкову наявність інноваційних професійних компетентностей, серед яких виокремимо наступні [5]:

- функціональна – компетентність у сферах реформування та децентралізації влади; забезпечення інноваційного розвитку держави та управління ним; формування бюджетів та бюджетної децентралізації; стратегічного, програмно-цільового та проектного управління; залучення додаткових ресурсів на розвиток через розробку інноваційних проектів та програм, що можуть реалізуватися за рахунок коштів з різних джерел;

- інтелектуальна – здатність до аналітико-прогностичної та інноваційної діяльності, генерації нових знань та ідей, розробки альтернативних рішень і обґрунтування доцільності вибору найбільш ефективного (збалансованого) варіанту рішення;

- ситуативна – компетентність у вирішенні конкретних проблем у відповідній сфері, зокрема щодо реформування та управління інноваційною діяльністю (запобігання ризикам, зменшення їх негативного впливу, подолання кризових небезпек), вміння адаптуватися до ситуації;

- методична – здатність до сприйняття, осмислення та адекватної інтерпретації інформації, структурування проблеми, її декомпозиції та формування відповідного дерева цілей щодо розв'язання проблеми, спро-

можність системного реагування на неї;

- організаційно-комунікативна – створення умов для генерування інноваційних ідей; формування спільнот практики для обміну знаннями та досвідом, організація доступу до електронного консультування експертами з різних галузей діяльності за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;

- лідерська – наявність управлінських, ораторських та інтегративних здібностей; уміння організувати роботу команди; навиків вирішення конфліктів;

- корпоративна – володіння інноваційною, корпоративною та загальною культурою поведінки, уміння встановлювати ефективні взаємовідносини із колегами та формувати у підлеглих відчуття прихильності до реалізації спільної мети, уміння забезпечити ефективність співробітництва.

Проте для формування зазначених компетентностей потрібне радикальне покращення існуючих моделей управлінської діяльності, а також запровадження інноваційних (інтерактивних) підходів та технологій до процесів підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, у компетенції яких – питання управління інноваційною діяльністю.

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців – цілеспрямований процес систематичного набуття та удосконалення компетентностей, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної діяльності на державній службі. Відповідно до ст. 48 Закону України «Про державну службу» визначено, що державним службовцям створюються умови для підвищення

рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно [6].

Відповідно до Наказу Національного агентства України з питань державної служби від 26.11.2019 р. підвищення кваліфікації посадових осіб різних органів влади здійснюється за такими формами навчання: очною (денною, вечірньою); дистанційною; змішаною (поєднання очної та дистанційної з використанням спеціальних інтернет-платформ, веб-сайтів, електронних систем навчання тощо). При цьому, підвищення кваліфікації за очною формою навчання може передбачати такі види навчальних занять: лекція; практичне заняття; семінар; консультація; тренінг; навчальний візит; майстер-клас тощо. Організація підвищення кваліфікації за дистанційною формою навчання передбачає дистанційні заняття, самостійну роботу учасників професійного навчання та контрольні заходи. Дистанційні заняття можуть проходити у формі лекції, семінару (вебінару), практичного заняття, індивідуального виконання ситуаційного завдання, групової та індивідуальної дискусії (у тому числі інтернет-форум) тощо [7]. Зазначимо, що в період з березня 2020 р. через введення карантину, значна увага стала приділятися саме дистанційним формам навчання, а окремі форми очного навчання також переведені у дистанційну форму, зокрема: онлайн лекції та семінарські заняття – для тих державних службовців, що проходили навчання, а також тренінги, майстер-класи. Крім того, ще більш важливими стали онлайн короткострокові тематичні навчальні курси, самостійне навчання. Розгляне-

мо більш детально як організуються такі форми підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Одним із основних способів підвищення рівня професійної компетентності є професійне навчання. З 2020 р. міністерства, центральні та місцеві органи державної влади мають передбачати в кошторисах кошти для професійного навчання посадових осіб у розмірі не більше 2 % фонду оплати праці. Місцевим радам рекомендовано передбачати суму у відповідних місцевих бюджетах для навчання посадових осіб місцевого самоврядування не менше 2 % фонду оплати праці [8]. Положенням передбачена систематизація програм професійного навчання на:

- загальні (програми підвищення кваліфікації, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до загальних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування);
- спеціальні (програми підвищення кваліфікації, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до індивідуальних потреб посадової особи і спеціальних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування).

Загальні та спеціальні програми, у свою чергу, поділяються на:

- професійні (сертифікатні) програми – довгострокові програми підвищення кваліфікації обсягом не менше двох кредитів ЄКТС;
- короткострокові програми – короткострокові програми підвищен-

ня кваліфікації обсягом 0,2–1 кредит ЄКТС.

Довгострокові професійні (сертифікатні) програми є обов'язковими для держслужбовців, які вже займають посади держслужби (не рідше одного разу на три роки), та для вперше призначених на посади держслужби (протягом року з дня їх призначення). Вони розробляються та затверджуються відповідними суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) та підлягають акредитації у встановленому порядку. Спеціальні професійні (сертифікатні) програми розробляються та затверджуються вказаними вище суб'єктами та погоджуються відповідними замовниками освітніх послуг за такими програмами.

Крім Положення, не менш важливим є блок нормативно-правових актів з питання розміщення державного замовлення на підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та порядку конкурсного відбору виконавців відповідного державного замовлення:

- Закон України «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» регулює особливості відносин, що виникають у зв'язку з формуванням і розміщенням державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку

розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» передбачає механізм розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних і робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів, що здійснюється державними замовниками на конкурсних засадах;

- Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження положення про Конкурсну комісію Національного агентства України з питань державної служби з відбору виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування». Основними завданнями Комісії є: відбір виконавців державного замовлення на підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» серед закладів вищої освіти; розгляд та інформування виконавців державного замовлення щодо попереднього обсягу державного замовлення; здійснення контролю за виконанням державного замовлення на підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»; прийняття рішення щодо внесення змін до натуральних показників державного замовлення на підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»;

- Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Критеріїв конкурсного відбору виконавців державного замовлення НАДС на під-

готовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування». Критерії конкурсного відбору: наявність ліцензії на право надання освітніх послуг за відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем, сертифіката про акредитацію напряму підготовки (спеціальності); наявність висновків експертної комісії та експертної ради при акредитаційній комісії; наявність проектних показників обсягу державного замовлення, погоджених з територіальними органами НАДС за місцем розташування закладу освіти; показники економічної ефективності, які підтверджуються розрахунком вартості надання послуг з підготовки магістрів; показники якості наукової роботи; кадрове забезпечення; міжнародна діяльність; показники матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу; соціальні показники.

Науково-методичне забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців здійснює Національна академія державного управління при Президентові України – вищий навчальний заклад з особливими умовами навчання, які визначаються Кабінетом Міністрів України. Вимоги до змісту професійних програм розробляються Нацдержслужбою України та Національною академією державного управління при Президентові України, а самі програми розробляються навчальними закладами, розглядаються галузевими або регіональними радами по роботі з кадрами, узгоджуються з Нацдер-

жслужбою України та відповідними обласними радами та обласними державними адміністраціями.

Центральне місце та провідна роль серед навчальних закладів системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів належить Національній академії державного управління при Президентові України, до складу якої входить Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів. Також у її складі діють чотири регіональні інститути державного управління в містах Львові, Дніпропетровську, Одесі та Харкові. Ці навчальні заклади готують кадри для роботи в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Серед перших вищих навчальних закладів, що розпочали підготовку магістрів державного управління були: Дніпропетровський національний університет ім. О. Гончара, Донецький національний технічний університет, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, Одеська національна юридична академія, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, Тернопільський національний економічний університет, Харківський національний економічний університет, Донецький державний університет управління.

Після трансформації спеціальностей галузі знань «Державне управління» у спеціальність «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Управління та адміністрування» та подальшого її виділення в окрему галузь знань «Публічне управління та адміністрування» почала активно розширюватись мережа закладів вищої

освіти, що мають право провадження освітньої діяльності за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». У 2017 р. налічувалось 88 закладів вищої освіти, які мали право на здійснення освітньої діяльності за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», у 2018 р. таких закладів вищої освіти було 109, у 2019 р. – 116 [9].

Можна констатувати, що в Україні законодавчо підкріплена і створена мережа акредитованих навчальних закладів, але вона потребує удосконалення. У *Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року констатовано, що якість підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців не відповідає сучасним викликам. Зміст професійного навчання державних службовців не відповідає наявним потребам у такому навчанні. Система професійного навчання залишається закритою і фактично унеможлиблює доступ недержавних провайдерів освітніх послуг, впровадження дієвих методів професійного навчання на основі сучасних інформаційно-комунікативних технологій. Все це вимагає створення сучасної цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання з розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом [10].*

Сьогодні перевага повинна віддаватись інноваційним формам, методам і технологіям навчання, зокрема, із застосуванням сучасних комп'ютерних систем та спеціалізованого програмного забезпечення (дистанційна та комбінована форми навчання), інтерактивних методів проведення практичних та семінарських занять

з організацією командної роботи або роботи в малих групах (аналіз конкретної ситуації, мозковий штурм, рольові ігри, дискусії, форуми, круглі столи, дебати, тренінги, імітація громадських слухань, прес-метод тощо), різноманітних технічних та аудіо-відео-засобів (мультимедійних комплексів, систем відео-конференц зв'язку, електронних або інтерактивних дошок по типу SMART Board тощо).

Формування професійних компетентностей державних службовців та підготовка нової генерації посадових осіб органів державної влади, які мають бажання працювати по-новому, при цьому мають ще невеликий стаж служби, повинно виконуватися на основі системного підходу, який базується, у першу чергу, на визначенні таких ключових моментів: вид, принципи та зміст навчання; вимоги до компетенцій фахівців, що пройшли навчання; організаційно-структурне та ресурсне забезпечення процесів навчання за відповідними програмами.

Ураховуючи сучасні акценти навчальних програм, їх інноваційну спрямованість та орієнтацію на актуальні реформи, що відбуваються сьогодні в країні, отримати належну теоретичну підготовку, яка буде органічно поєднуватися із набуттям практичних умінь та навиків, за заочною формою навчання дуже складно. Тому компромісним варіантом є організація вивчення теоретичного матеріалу в інтерактивному, дистанційному форматі із складанням підсумкового контролю знань в очному або й заочному режимі через сучасні навчальні платформи: Zoom, skype, google hangouts, Microsoft Teams, Webex. Досить доречним була б участь державних службовців

в онлайн курсах, у тому числі, з питань організації та функціонування органів державної влади та організації роботи професійних кадрів.

Важливим для державного службовця є самопідготовка, яка також може відбуватись на онлайн платформах. Зокрема, Національне агентство України з питань державної служби спільно з українським громадським проектом масових відкритих онлайн-курсів «Prometheus» пропонують пройти онлайн-курси, серед яких: «Основи управління персоналом на державній службі» (передбачає чотири модулі: місія служб управління персоналом у роботі державного органу; добір персоналу у державному органі; службова кар'єра: головні вектори руху для служб управління персоналом; психологічні основи управління персоналом на державній службі), «Ефективна взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю», «Децентралізація: від патерналізму до реального розвитку», «Підготовка та впровадження проектів розвитку громад», «Основи державної політики», «Як діяти далі: державним службовцям про сталий розвиток».

Для голів ОТГ та інших посадових осіб органів місцевого самоврядування доречним є онлайн курс «Створення інституцій місцевого економічного розвитку громад». Цей курс допоможе розібратися у доцільності створення інституцій місцевого економічного розвитку громад, механізмах їх створення, функціонування та виведення на організаційну сталість, а також пояснить їх роль у зростанні якості життя в територіальних громадах. А також курс «Децентралізація в Україні – теорія та практика». Курс

розрахований на управлінців органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, місцевих активістів та політично активних людей, які планують здійснювати політичну кар'єру – балотуватись на виборах до місцевих рад чи на посади голів територіальних громад, а також на людей, які в державній владі, установах, громадських організаціях, проєктах міжнародної технічної допомоги працюють для впровадження реформи, на правників, політологів, на журналістів, які готують або збираються готувати матеріали про децентралізацію, та на широке коло слухачів, готових включатися у процес побудови нової країни.

Слід зазначити, що запровадження інтерактивних освітніх технологій, які б «сприяли кращому орієнтуванню у специфіці професії та вимогах до особистості управлінця», грає визначальну роль у цьому процесі.

Як один із найбільш ефективних та гнучких інструментів підвищення кваліфікації, який постійно вдосконалюється та актуалізується з урахуванням сучасних суспільних потреб, та вже набув надзвичайно високої популярності серед публічних службовців, охарактеризуємо досвід швейцарсько-українського проєкту DESPRO «Підтримка децентралізації в Україні», який вже декілька років проводить е-навчання та експертне консультування працівників органів публічного управління та органів місцевого самоврядування з основ управління знаннями, стратегічного планування, проєктного та інноваційного менеджменту, місцевих фінансів і бюджетної децентралізації, а також, з підготовки проєктів під гранти міжнародної технічної допомоги та для участі у відпо-

відних конкурсах державного та обласного значення.

Під час таких нетрадиційних способів он-лайн опанування навчального матеріалу паралельно висвітлювалися й опрацьовувалися кращі практики управління змінами, знаннями для підвищення ефективності реалізації стратегій, програм та проєктів регіонального та державного розвитку, поліпшення якості надання публічних послуг, інших аспектів публічної управлінської діяльності.

В якості креативних методів підвищення кваліфікації публічних службовців пропонується застосовувати методи інтелект-карти, мозкового штурму, оксфордських дебатів, брифінгу та дебрифінгу, колегіального тренування, формування спільнот практиків, проведення вебінарів та інші.

Технічна підтримка проведення занять за цими методами передбачає наявність комп'ютерного, мультимедійного, аудіо- та відео-обладнання, доступ до мережі інтернет, відповідне програмно-прикладне забезпечення з можливістю дистанційного навчання та консультування. Зазначені технології надають можливість формування у слухачів програм підвищення кваліфікації уміння та навичок застосування інноваційних методів для пошуку і розробки нестандартних, ефективних підходів щодо покращення інноваційної діяльності та стимулювання сталого розвитку територій.

Важливо у навчальних програмах з підвищення кваліфікації врахувати сучасні потреби в інноваційному розвитку, для чого необхідно переглянути їх змістовне наповнення та доповнити відповідним навчально-методичним матеріалом, який буде містити теорію

та інструментарій системної реалізації кластерної моделі розвитку територіальних громад, що можливе за умови інтеграції відповідних публічних політик, підходів та інструментів у сфері розробки стратегій, програм, проектів; їх маркетингового та інституціонального забезпечення. Привнесення форм і методів управління, вироблених корпораціями у реалізацію політики кластеризації, застосування інструментарію управління проектами, змінами, ризиками, запровадження інновацій та нововведень тощо забезпечують ефективність та результативність діяльності публічних службовців.

Водночас, на виконання Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» доречним було б проведення тематичних короткострокових семінарів [11]. Під час проведення семінарів повинні обговорюватись особливості управління, а саме: лідерські якості; управління колективом; прийняття управлінських рішень; делегування повноважень; надання відгуків (оцінки); ефективні методи спілкування, активне слухання; методи психологічного впливу на особистість, маніпуляція та захист від них, планування часу.

Забезпечення якості навчання потребує вивчення потреб щодо кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування з урахуванням категорій слухачів, видів їх професійної діяльності після проходження підготовки та кваліфікаційних вимог; наповнення змісту навчання питаннями, які забезпечують підготовленість до здійснення управління на

демократичних засадах з елементами адхократії; забезпечення практичного характеру навчання шляхом його спрямованості на підготовку слухачів до ефективного виконання завдань державної служби.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Отже, застосування інтерактивних навчальних технологій розвитку відкриває нові можливості для формування професійних компетентностей управлінців, і є одним із інструментів забезпечення результативності й ефективності діяльності органів державної влади й органів місцевого самоврядування та переведення її на новий якісний рівень. Ефективність та результативність підготовки публічних службовців, зокрема, у форматі е-навчання, підтверджується високою мотивацією учасників навчального процесу – вчать ті, кому це потрібно, кому цікаво, хто має бажання підвищити власний рівень професійної компетентності. Як наслідок, – кваліфікація службовців, що успішно пройшли таке навчання, відповідає внутрішнім стандартам професійної діяльності і буде перевірятися в процесі їх практичної діяльності, спрямованої на забезпечення розвитку як окремих територій, так і країни в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Долгий О., Хрущ О. Професійна компетентність і компетенції державного службовця у контексті реформування публічної служби. *Вісник Національної академії прокуратури України*. 2019. № 3. С. 7–22.
2. Сурай І. Г., Григор'єв С. М. Стандартизація професійної підготовки держав-

них службовців України на основі компетентнісного підходу. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 11-12. С. 93–101.

3. Сухара І. В. Особливості діагностики професійної компетентності державних службовців в екологічній сфері України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 2. UPL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2016_2_6

4. Кривачук Л. Професійна компетентність державних службовців у сфері охорони дитинства: окреслення професійно-особистісного компонента. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 137–140.

9. Бородін Є. І., Чикаренко І. А. Е-навчання: нові можливості для підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців. *Європейські принципи і стандарти підготовки публічних управлінців: орієнтири для України* : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 5 – 6 листоп. 2015 р., м. Київ. НАДУ, 2015. С. 259–263.

6. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/889-19>

7. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 листопада 2019 р. № 211-19. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20>

8. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. № 106. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF>

9. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб

місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь / [К. Ващенко (кер. авт. колективу), В. Купрій, В. Чмига, Т. Токарчук, Л. Рикова, Ю. Вернигор та ін.; за заг. ред. К. Ващенка]. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 345 с.

10. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/474-2016-%D1%80>

11. Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2016 р. № 688-р. UPL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2016-%D1%80>

REFERENCES:

1. Dolhyi, O., Khrushch, O. (2019). Profesiiina kompetentnist i kompetentsii derzhavnoho sluzhbovtisia u konteksti reformuvannia publichnoi sluzhby [Professional competence and competencies of a civil servant in the context of public service reform]. *Visnyk Natsionalnoi Akademii Prokuratury Ukrainy – Bulletin of the National Academy of the Prosecutor's Office of Ukraine*, 3, 7–22 [in Ukrainian].

2. Surai, I. H. Hryhoriev, S. M. (2018). Standartyzatsiia profesiinoi pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtisiv Ukrainy na osnovi kompetentnisnogo pidkhotu [Standardization of professional training of civil servants of Ukraine based on the competence approach]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 11-12, 93–101 [in Ukrainian].

3. Sukhara, I. V. (2016). Osoblyvosti diahnostryky profesiinoi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtisiv v ekolohichnii sferi Ukrainy. [Features of diagnostics of professional competence of civil servants in the ecological sphere of Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public*

administration: improvement and development. № 2. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2016_2_6 [in Ukrainian].

4. Kryvachuk, L. (2015). Profesiina kompetentnist derzhavnykh sluzhbovtziv u sferi okhorony dytynstva okreslennia profesiino-osobystisnogo komponenta [Professional competence of civil servants in the field of child protection: outlining the professional and personal component]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual problems of public administration*, 2, 137–140 [in Ukrainian].

5. Borodin, Ye. I., Chykarenko, I. A. (2015). E-navchannia : novi mozhlyvosti dlia pidhotovky ta pidvyshchennia kvalifikatsii publichnykh sluzhbovtziv [E-learning: new opportunities for training and retraining of public servants]. *Yevropeiski pryntsyipy i standardy pidhotovky publichnykh upravlintsiv: oriientyry dlia Ukrainy – European principles and standards of training of public managers: guidelines for Ukraine* : mater. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu. 5 – 6 lystop. 2015 r. Kyiv. NADU, S. 259–263.

6. Zakon Ukrainy “Pro derzhavnu sluzhu”: vid 10 hrudnia 2015 roku, № 889-VIII [Law of Ukraine “On Civil Service” : from December 15, 2015, № 889-VIII]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/889-19> [in Ukrainian].

7. Pro zatverdzhennia poriadku orhanizatsii pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia : Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 26 lystopada 2019 r. № 211-19 [On approval of the Procedure for the organization of advanced training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials: Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service dated November 26 2019, № 211-19]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20>

8. Polozhennia pro systemu profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 06 liutoho 2019 r. № 106 [Regulations on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and deputies of local councils: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 6 2019 № 106]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF>

9. Stan systemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia, deputativ mistsevykh rad : dopovid / [K. Vashchenko (Ker. Avt. Kolektyvu) V. Kuprii V. Chmyha T. Tokarchuk L. Rykova Yu. Vernyhor Ta In. Za Zah. Red. K. Vashchenka]. (2019). 345 s.

10. Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 chervnia 2016 r. № 474-r. [Some issues of public administration reform in Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated June 24 2016 № 474-r.] (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/474-2016-%D1%80>

11. Deiaki pytannia realizatsii kontseptsii reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16 veresnia 2016 r. № 688-r. [Some issues of implementation of the Concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of September 16, 2016 № 688-r.] (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2016-%D1%80>