

## ОСУЧАСНЕННЯ ПІДХОДІВ ДО МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ КЕРІВНИХ КАДРІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ЗМІН

### UPDATING OF THE METHODS FOR MODERNIZATION OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF THE PUBLIC AUTHORITIES SENIOR STAFF MEMBERS IN A CONTEXT OF SOCIAL CHANGES

*У статті досліджено підходи до модернізації професіоналізації керівних кадрів органів державної влади та окреслено перспективи їх осучаснення в умовах перманентних суспільних змін. Державне управління концептуалізовано як професійну діяльність, спрямовану на врегулювання функціональних процесів у складно-організованих політичних системах. Керівні кадри органів державної влади визначено як сукупність керівних кадрів, що працюють у сфері державної служби та наділені повноваженнями приймати управлінські рішення та здійснювати організацію їх виконання. Керівники вищого рівня є порівняно невеликою групою управлінців, що займає найвищі керівні посади в ієрархії публічної влади, має високий соціальний статус, значні повноваження, має право і володіє можливостями приймати ключові управлінські рішення в державі, організувати їх втілення в життя держави або окремої галузі соціальної діяльності, може контролювати діяльність ключових інститутів суспільства. Професіоналізація державних службовців в роботі окреслена як система отримання знань та компетенцій, необхідних для успішної професійної діяльності. Модифікація політики професійного розвитку державних службовців має спиратись на технології змішаного навчання з переважним використанням методів інтерактивного навчання, у тому числі проектної діяльності. Модернізацію освіти визначено як суспільно-історичний процес, у ході реалізації якого суспільні навчальні системи стають прогресивними та розвиненими, що передбачає в тому числі генерування нових форм та методів навчання. Основними принципами професіоналізації є безперервність освіти, спрямованість політики професійного розвитку на гармонізацію інтересів особистості, соціальної спільності та суспільства в цілому, науковість, демократизація управління розвитком професіоналізації, регіональність, партнерство тих, хто навчається, та тих, хто навчає. Виокремлено підходи до осучаснення модернізації професіоналізації керівних кадрів органів державної влади: андрагогіку, теорію трансформаційного навчання, теорію емпіричного навчання.*

**Ключові слова:** професіоналізація, державна служба, професіоналізм, керівні кадри органів державної влади, кадрова політика.

*The article examines the approaches to the modernization of professionalization of managers of public authorities and outlines the prospects for their modernization in the context of permanent social change. Public administration is conceptualized as a professional activity aimed at regulating functional processes in complex political systems. Management of public authorities is defined as a set of management staff working in the civil service and empowered to make management decisions and organize their implementation. Senior managers are a relatively small group of managers who hold the highest leadership positions in the hierarchy of public authority, have high social status, significant powers, have the right and ability to make key management decisions in the state, organize their implementation in the state or a particular social activity, can control the activities of key institutions of society. Professionalization of civil servants in the work is outlined as a system of acquiring knowledge and competencies necessary for successful professional activity. Modification of the policy of professional development of civil servants should be based on blended learning technologies with the predominant use of interactive learning methods, including project activities. Modernization of education is defined as a socio-historical process in the implementation of which public educational systems become progressive and developed, which includes the generation of new forms and methods of learning. The main principles of professionalization are continuity of education, professional development policy aimed at harmonizing the interests of the individual, social community and society as a whole, science, democratization of management of professional development, regionalism, partnership of learners and learners. Approaches to modernization of modernization of professionalization of leading staff of public authorities are singled out: andragogy, theory of transformational learning, theory of empirical learning.*

**Key words:** professionalization, civil service, professionalism, leading staff of public authorities, personnel policy.

УДК 35.088.6

DOI <https://doi.org/10.32843/ptm2663-5240-2022.28.21>

**Селіванов С.В.**

к. наук з держ упр.,  
начальник Управління персоналу  
Державна міграційна служба України

**Постановка проблеми.** Інноваційний розвиток нашої держави базується на всебічних перетвореннях у всіх галузях соціально-економічної діяльності та державного управління, серед яких необхідно окремо виділити інтегральне і послідовне вдосконалення системи підготовки та розвитку кадрів державного управління, здатних приймати ефективні управлінські рішення в умовах зовнішнього середовища, що стрімко змі-

нюється, та загроз, які диктує сьогодення. Структурно-функціональні зміни у сфері організації підготовки державних службовців нового покоління базуються на використанні сучасних цифрових технологій та інформаційно-аналітичних систем нового покоління, що стали центральним напрямом державної кадрової політики та невід'ємною умовою вдосконалення системи управління професійним розвитком державних службовців.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Професіоналізація керівних кадрів органів державної влади як об'єкт наукового осмислення займає помітне місце в суспільно-політичному дискурсі сучасної України. М. Пірен вивчала особистісні якості керівника в органах державної влади та їх вплив на реалізацію управлінських функцій та морально-етичних зобов'язань, які є атрибутами вказаного соціального статусу. А. Михненко в своїх працях розглядав структуру та функції керівного складу органів публічної влади. М. Орлів досліджував сучасні механізми підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади для вироблення оптимальної моделі осучаснення професіоналізації держслужбовців вищої управлінської ланки в нашій державі. В. Гошовська та Л. Пашко звертали увагу на співвідношення управління органом державної влади та соціальним лідерством. Н. Гончарук акцентувала увагу на якісних характеристиках керівного складу органів державної влади, які дають їм змогу планувати, організовувати, координувати, мотивувати і контролювати роботу ввіреного їм органу влади та приймати оптимальні у визначеній управлінській ситуації рішення. Н.Обушна та М.Канавець вивчали механізми розвитку кадрового потенціалу в сфері державної служби. Н. Алюшина зосередила свою дослідницьку увагу на механізмові дистанційного навчання державних службовців, що дає змогу поєднувати активну професійну діяльність з процесом підвищення кваліфікації. У згаданих дослідженнях не розкрито особливостей осучаснення підходів до професіоналізації керівних кадрів органів державної влади, тому вважаємо цей аспект вказаної тематики перспективним завданням для наукового осмислення та дослідження.

**Формулювання мети дослідження.** Метою даного наукового дослідження є здійснення аналізу підходів до модернізації професіоналізації керівних кадрів органів державної влади та перспектив їх осучаснення в умовах перманентних суспільних змін. Для досягнення вказаної мети було поставлено дослідницькі завдання: дослідити теоретико-методологічні підходи до концептуалізації модернізації професіоналізації керівних кадрів органів державної влади: окреслення ролі та функціональних особливостей керівних кадрів органів державної влади як окремої управлінської категорії; виокремити фактори, що впливають на формування системи підготовки та розвитку кадрів державного управління; охарактеризувати підходи щодо імплементації інноваційних технологій у процесі підготовки та розвитку керівних кадрів державного управ-

ління; визначити ключові напрями осучаснення підходів до модернізації професіоналізації керівних кадрів органів державної влади.

**Виклад основного матеріалу.** Державне управління є професійною діяльністю, яка спрямована на врегулювання функціональних процесів у складно організованих системах, якими є сфери соціального життя. Ключовим елементом управління є управлінець як активний учасник будь-якої управлінської діяльності. Державне управління безпосередньо пов'язане з організацією людей та соціальних груп, це складний і динамічний комплекс, в якому мають бути задіяні виключно висококваліфіковані фахівці, адаптовані до поточних умов та здатні формувати стратегічні напрями розвитку безпосереднього об'єкта управління.

З виділенням окремої самостійної функції державного управління почав відбуватися поділ праці професійних управлінців відповідно за визначеними критеріями, зокрема за функціями, організаційною структурою, рівнів управління. За функціями державних управлінців можна віднести до конкретної групи на підставі виконуваних ними функцій (організація, планування, контроль тощо). Організаційна структура передбачає галузь, сферу діяльності, територіальну специфіку, що впливає на винятковість діяльності державних службовців. Рівні поділу праці в царині державного управління передбачають розмежування керівників нижчої (мають у підпорядкуванні працівників-виконавців), середньої (відповідальні за діяльність окремих підрозділів органу управління) та вищої ланки (здійснюють стратегічне керівництво всією організацією чи навіть галуззю загалом). Саме ця сукупність факторів може визначити темпи особистісного, професійного та світоглядного зростання людини, інтегрованої в систему організаційно-владних функцій.

У Законі України «Про державну службу» визначено категорії державних службовців залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень, змісту роботи та її впливу на прийняття кінцевого рішення, ступеня посадової відповідальності, необхідного рівня кваліфікації та професійних компетентностей державних службовців [7]. Категорії посад «А» та «Б» чітко визначені проте категорія «В», що викликає різночитання.

Н. Гончарук визначила керівні кадри органів державної влади як сукупність керівних кадрів, що працюють у сфері державної служби, мають визначені якісні характеристики, виконують покладені на них завдання планувати, організовувати, координувати, мотивувати і контролювати роботу своїх підлеглих, наді-

лені повноваженнями приймати управлінські рішення і здійснювати організацію їх виконання [3, с. 201]. Керівники вищого рівня є порівняно невеликою групою української національної еліти, яка займає найвищі керівні посади в ієрархії публічної влади, має високий соціальний статус, значні повноваження, має право і володіє можливостями приймати ключові управлінські рішення в державі, організувати їх втілення в життя держави або окремої галузі соціальної діяльності, може контролювати діяльність ключових інститутів суспільства [1, с. 15].

Дотримуючись встановлених норм і правил, маючи відповідний рівень кваліфікації, держслужбовець повинен виконувати свою роботу на досить високому професійному рівні, що, власне, є одним із ключових факторів ефективної діяльності державного органу. Таким чином, державна служба пред'являє високі вимоги до державних службовців у частині їхнього професіоналізму та наявності у них необхідних для службової діяльності професійних та культурних компетенцій.

Професіоналізація державних службовців постає системою отримання знань та компетенцій, необхідних для успішної професійної діяльності. До цієї системи входять суб'єкти (інституції, які ретранслюють необхідні знання та сприяють формуванню професійних навичок управлінців, зокрема навчальні заклади що готують фахівців в сфері публічного управління), об'єкти (знання, вміння та навички, здобуття яких є необхідною умовою в процесі професійного становлення службовців), форми реалізації професіоналізації (види професійного навчання, якими є підготовка за магістерськими програмами; підвищення кваліфікації; стажування; самоосвіта). Система професіоналізації державних службовців має бути спрямованою на вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням суспільної ефективності професійного розвитку державних службовців, зменшення організаційних та соціальних витрат системи професійного розвитку кадрів. Так, Е. Дюркгейм свого часу зазначав, що професіоналізація сприяє здійсненню соціальних перетворень, забезпечуючи прогрес розвитку суспільства [3, с. 58].

З урахуванням вимог до професіоналізму державних службовців найвищої керівної ланки в державі слід було б уточнити форми їх професійного підвищення кваліфікації, сформувані практично адаптовані програми самоосвіти, які враховують специфіку діяльності в державному апараті, що своєю чергою зумовлює важливість удосконалення технологій оцінки професійного саморозвитку, розробки ефек-

тивного методичного інструментарію проведення оцінних процедур. Необхідно стежити за тим, щоб процес оволодіння компетентностями в рамках програм додаткової професійної освіти співвідносився з моделлю компетентностей посади державного службовця.

Говорячи про модифікацію політики професійного розвитку держслужбовців з урахуванням заданих стратегічних орієнтирів актуальної парадигми державного управління, доцільно, на наш погляд, активніше впроваджувати технології змішаного навчання держслужбовців – аудиторного та дистанційного – з переважним використанням методів інтерактивного навчання, у тому числі інструментів E-LEARNING що трактується як навчання за допомогою Інтернет і мультимедіа. Таке навчання як інструмент професійного розвитку державних службовців може слугувати інструментом просування по службі, дає змогу згенерувати майбутні рішення щодо методів та способів застосування знань, визначити заходи щодо трансформації знань з доведенням множини знань до кожного виконавця робіт, розробити плани переміщення знань, вибрати процеси управління знаннями. При цьому результати навчання державного службовця необхідно пов'язувати з його кар'єрним просуванням та мотивацією до ефективної праці. [15].

Модернізація освіти є суспільно-історичним процесом, у ході реалізації якого суспільні навчальні системи стають прогресивними та розвиненими, що передбачає в тому числі генерування нових форм та методів навчання. Іншими словами, модернізація освіти – це комплексне, всебічне оновлення всіх ланок освітньої системи та всіх сфер освітньої діяльності відповідно до вимог сучасного життя, за збереження та множення кращих традицій вітчизняної освіти. Американський дослідник Е. Тоффлер акцентував увагу на важливості вкладення в людський капітал, стверджуючи, що метою підготовки є не просто передача знань, але також підготовка фахівців, які були б здатні до творчої самостійної діяльності, а не беззаперечно виконують вказівки [9, с. 134]. Модернізація професіоналізації державного управління передбачає підбір форм та методів навчання, які будуть оптимальними для навчання дорослих людей, які не перебувають на стадії професійного становлення, а вже активно реалізують свій управлінський потенціал, саме тому підходить до модернізації професіоналізації керівних кадрів органів державної влади слід розглядати в контексті навчання дорослих.

До основних принципів освітньої політики у сфері освіти дорослих, які актуальні і для модернізації професіоналізації керівних кадрів

органів державної влади, можна віднести безперервність освіти, яка розуміється як продовження навчальної діяльності після завершення базової освіти, що відображає цілісність професіоналізації, що складається з окремих дискретних стадій; спрямованість освітньої політики на гармонізацію інтересів особистості, соціальної спільності та суспільства в цілому; науковість професіоналізації та освітньої політики загалом; демократизація управління розвитком професіоналізації та освіти дорослих; регіональність, що передбачає формування системи освіти з першочерговою орієнтацією на потреби економічно та адміністративно відокремленої території; партнерство тих, хто навчається, та тих, хто навчає. Освіта, організована як безперервний процес, допомагає сформувати освітні потреби, що відповідають викликам часу та особистісним якостям і здібностям дорослої людини, і задовольнити їх із мінімальними витратами ресурсів як учня, і суспільства загалом. Цілісність процесу виступає системоутворюючим фактором безперервної освіти. Ця цілісність полягає не в механічному прирощенні окремих елементів, а в безперервному управлінні освітньою діяльністю людини, яке враховує та створює реальні мотиви її професійного зростання та особистісного розвитку, протікає у сприятливих, логічно зрозумілих умовах.

Одним із найбільш поширених підходів до модернізації професіоналізації є андрагогіка, в основі якої твердження про те, що дорослі покладаються в процесі навчання на свій накопичений досвід. Теорія була розроблена М. Ноулзом, який вказував на те, що в процесі навчання дорослих людей важливо орієнтуватись на їх власні причини та мотиви для навчання, усвідомлення того, яким чином знання допоможуть в реальних умовах професійної діяльності. В процесі навчання важливо акцентувати увагу на вже здобутому досвіді, що стає фундаментом для нових знань. Для дорослих людей актуальним є проблемно-орієнтоване навчання, яке вони зможуть застосувати в роботі. В рамках такого навчання тренується їхня здатність до вирішення проблем і, як результат, з'являється впевненість, що вони можуть справлятися з будь-якими завданнями за допомогою нових знань [14].

Смалскіс В. та Ніколаєв В. вказали на те, що при підготовці державних службовців варто спиратись на андрагогічну модель, згідно з якою саме державним службовцям належить провідна роль у процесі власного навчання, що їм потрібне для самореалізації та самодостатності. Навчальна діяльність державних службовців значною мірою визначається

часово-просторовими, професійними та соціальними чинниками. Оптимальним форматом організації навчання керівних кадрів органів державної влади в такому випадку є спільна діяльність тих, хто навчається, і того, хто навчає, на усіх його етапах від планування до оцінювання [8].

Наступною важливою парадигмою модернізації професіоналізації є теорія трансформаційного навчання, розроблена американським соціологом Дж. Мезіроу, який був переконаний, що навчання відбувається, коли нові знання накладаються на старий досвід або старі уявлення розглядаються у новому світлі. В трансформаційному навчанні виділяють три стадії: виявлення проблеми, визначення особистої вигоди, критичне мислення. Виявлення проблеми відбувається в момент, коли учасник навчального процесу усвідомлює, що помилявся відносно чогось чи не знав чогось важливого. Така ситуація стимулює до пошуку нової інформації або перегляду системи мислення. Визначення особистої вигоди допомагає учасникам навчання усвідомити, яким чином нові знання на навички оптимізують професійну діяльність. Критичне мислення передбачає створення умов для рефлексії учасників навчання, усвідомлення того, наскільки нові знання відповідають світогляду та попередньому досвіду [14].

Теорія емпіричного навчання Д. Колба постулює, що суть навчання дорослих – в осмисленні практичного досвіду. Дорослі найкраще вчаться, роблячи щось, а не просто запам'ятовують цифри та визначення. При цьому Д. Колб виділяє чотири стадії циклу емпіричного навчання: практичний досвід, рефлексивне спостереження, абстрактна концептуалізація, активні експерименти. В результаті практичного навчання людина знаходить потужний досвід, який вона не забуде. Наприклад, кінестетичне навчання через симуляції, які потребують фізичних дій, або навчання, яке викликає сильний емоційний відгук завдяки реалістичним сценаріям, що виявляють причинно-наслідкові зв'язки, стимулюються до інтеріоризації знань. Дорослим потрібно постійно прокручувати та осмислювати власний досвід, тому після практичного навчання людям потрібно дати час для рефлексії, щоб вони могли поспостерігати за процесом із боку, проаналізувати процеси та процедури. Для цього можна використовувати демонстрації, розбори кейсів та вправи із чітким сценарієм. На підставі своїх міркувань дорослі починають виводити абстрактні концепції, узагальнювати ідеї та усвідомлювати їхній зв'язок із реальністю. Активне екс-

периментування передбачає навчання через конкретні практичні дії, в результаті чого набувається досвід та цикл емпіричного навчання відновлюється [12].

Модернізація сучасного державного управління потребує переосмислення багатьох загальноприйнятих наукових та соціальних теорій та практик, адже сьогодні значення має не стільки чисельність державного апарату, скільки організаційна структура державної служби, принципи її організації, оцінки ефективності та якості.

М. Орлів запропонував за основу модернізації професіоналізації керівних кадрів органів державної влади брати компетентнісно-орієнтований підхід, який передбачає зміну акцентів: орієнтованість на оцінку результатів професійної діяльності, визначення реальних здібностей, можливість прослідкувати застосування різних навичок у роботі з врахуванням особистісних характеристик і ціннісних установок. Для управлінських кадрів найвищого рівня державної служби пріоритетними автор назвав компетентності, які забезпечують управління персоналом і змінами на ціннісних і етичних засадах. Ефективні комунікації для управлінця часто є важливішими за вміння і навички у сфері фінансового менеджменту та технічні компетентності. Політична компетентність є однією із найважливіших, оскільки забезпечує здатність вести переговори з представниками інших культурних та політичних середовищ, розробляти проекти нормативно-правових актів, аналізувати державну політику на високому фаховому рівні задля підвищення ефективності взаємодії політичної та адміністративної систем [5, с. 169]. Водночас вчений в іншій своїй праці зауважив, що основною проблемою розробки та втілення механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів є брак достовірної релевантної інформації та фінансового ресурсу для забезпечення їх дії [6].

В епоху цифрових технологій виникає безліч завдань, які потребують інноваційних підходів до системи державного управління, регулювання всіх сфер життя суспільства, що актуалізує принципово нові вимоги до вмінь, навичок та кваліфікацій управлінських кадрів державної служби. В умовах світу, що динамічно змінюється від керівників потрібно не тільки знання всієї специфіки сфери, що перебуває в їх підпорядкуванні, а й володіння професійними компетентностями у сфері адміністрування та особистісними компетентностями керівника, наприклад, приймати управлінські рішення та коригувати стиль та методи керівництва, співвідносити їх виходячи із загального контексту ситуації.

У сучасний перехідний період з'являються нові запити до професійного управлінського навчання, яка, у свою чергу, потребує оптимізації існуючих на даний момент технологій підготовки та створенні нової моделі навчання. Необхідне використання інноваційних стратегій та принципів, здатних внести саме якісні зміни у сучасну професійну підготовку управлінських кадрів державної служби, оскільки система безперервного професійного розвитку, що склалася до сьогоднішнього часу, не повною мірою задовольняє очікування та потреби державних службовців, особливо керівних кадрів системи державного управління.

Значну роль у розвитку керівних кадрів державного управління відіграють сучасні соціальні технології, які ґрунтуються на класичних уявленнях про соціальну значущість кожної конкретної особистості в організації та необхідності її поступального розвитку протягом усієї кар'єри на державній службі, враховують психологічні аспекти соціальної рівності в системі державного управління, необхідність сумлінного виконання функцій та посадових обов'язків кожного конкретного управлінця, відповідність його професійного рівня можливостям сучасних інформаційно-технологічних систем при одночасному дотриманні морально-етичних норм та ділових якостей як усередині робочого колективу, так і при вбудовуванні комунікацій з елементами зовнішнього середовища, перш за все, населенням, бізнесом та представниками громадянського суспільства. Адаптовані до умов зовнішнього середовища, інноваційні соціальні технології, засновані на нових технологічних рішеннях та можливостях, що визначають ключові аспекти сучасної організаційної поведінки та розвитку керівних кадрів державного управління.

Зміни, що відбуваються на сучасному етапі, в державному управлінні безпосередньо пов'язані з природою особистості керівника, який є носієм усіх необхідних професійних знань, умінь та навичок. Більш того, особистість сучасного державного управлінця вимагає наявності певних незамінних якостей, які сприяють ефективному виконанню обов'язків державного службовця на будь-якому управлінському рівні. Такий погляд на запитання виводить на перший план гуманітарні (як і особистісні) методи і підходи при створенні та відтворенні інноваційних систем підготовки та розвитку сучасних адаптивних та високопрофесійних управлінських кадрів на основі технологічних можливостей сучасних управлінських інновацій, до яких, безсумнівно, можна віднести і технології великих даних.

Оперування великими даними в навчанні – це технологія аналітики навчальної системи, що включає вимірювання, збирання та аналіз структурованих та неструктурованих даних величезних обсягів про навчальне середовище з метою розуміння особливостей функціонування та розвитку навчальної системи. У сфері навчання виділяються різні типи даних: персональні дані; дані щодо взаємодії з електронними системами навчання (електронними підручниками, онлайн-курсами); дані про ефективність навчальних матеріалів; адміністративні та прогнозні дані. І. Юго, Б. Ковачич та В. Славуї описують досвід створення адаптивних систем електронного навчання, в яких інтегруються інструменти інтелектуального аналізу даних для підвищення адаптивності системи навчання [11]. Р. Асіф, аналізуючи Big Data, встановив, що концентрація педагогічних зусиль на аналітиці та обліку результатів навчання за невеликою кількістю профільних навчальних дисциплін може сприяти ефективності навчання [10].

Впровадження інноваційних цифрових технологій, зокрема технології великих даних, є важливим організаційно-управлінським інструментом підвищення ефективності державного управління. Технології великих даних можуть активно сприяти трансформації існуючої системи підготовки та розвитку кадрів державного управління завдяки цілому ряду функціональних переваг: формування єдиної інформаційної бази необмеженого обсягу, зміна параметрів та структури якої може відбуватися автоматично в режимі реального часу, що створює сприятливі умови для її оновлення та подальшого вдосконалення, виходячи з поставлених цілей та завдань; можливість здійснення не тільки статистичного обліку та проведення окремих аналітичних процедур (порівняльного аналізу, вартісно-функціонального аналізу), а також моделювання певних траєкторій зміни внутрішніх елементів інформаційного простору, що дозволить підвищити якість та ефективність діяльності всієї системи державного управління; багатоваріативність управлінських рішень, що моделюються, та дозволяє оптимізувати процес вибору й забезпечити якість та рівень експертної діяльності у процесі вирішення актуальних проблем та завдань розвитку країни, насамперед, розвиток кадрового потенціалу державної служби; забезпечення високого ступеня захисту персональних даних та рівня економічної безпеки. Технології великих даних можуть бути активно задіяні в заходах щодо забезпечення ефективного та безперебійного функціонування всіх ланок підготовки кадрів державного управ-

ління, зокрема у процесі формування уніфікованих вимог та підсумкового контролю якості підготовки кадрів державного управління в контексті підвищення кваліфікації як ключового чинника успіху подальшої професійної діяльності державного управління.

**Висновки і пропозиції.** Підсумовуючи вищесказане, можна констатувати, що професіоналізм – значущий чинник системи управління, який визначається як специфічна форма соціальної поведінки індивіда, що виявляється на державній службі у забезпеченні реалізації суспільних цілей, де основним інструментом досягнення є виконання професійного обов'язку у вигляді реалізації владних та управлінських функцій. Критерієм потенційної ефективності такої діяльності керівника виступає його професіоналізм як результат постійного навчання та самовдосконалення. Модифікація системи підготовки керівних кадрів державної служби в умовах суспільних змін має базуватись на поєднанні аудиторного та дистанційного навчання, адже для управлінців найвищої ланки неприпустимим є велика перерва в професійній діяльності. Таке професійне та особисте самовдосконалення має бути безперервним, базуватись на сучасних досягненнях науки, враховувати специфіку регіону чи сфери управління. Осучаснення підходів до модернізації професіоналізації має ґрунтуватись на цілісності цього процесу, враховуючи як змістовну, так і технологічну сторони навчання. Розвиток особистісно-орієнтованого підходу до оцінки потенціалу державних службовців найвищої ланки та організації заходів щодо безперервного професійного розвитку, зміна підходів до реалізації державних освітніх програм підготовки управлінських кадрів є невід'ємними умовами позитивних змін системі управління. Впровадження інноваційних цифрових технологій, зокрема технології великих даних, є важливим організаційно-управлінським інструментом підвищення ефективності державного управління.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України. Д. : ДРІДУ НАДУ. 2012. 344 с.
2. Гончарук Н. Т. , Л. В. Прудіус Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 1-2. С. 42-51.
3. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии. М. : Наука, 1991. 575 с.
4. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові. К. : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба. 2011. 524 с.

5. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі. К. Івано-Франківськ: Лілея-НВ. 2018. 300 с.
6. Орлів М. С. Комплексний механізм державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2018/35.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/6_2018/35.pdf).
7. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889–VIII / Верховна Рада України. Законодавство України. URL : Про державну службу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
8. Смалскіс В., Ніколаєв В. Проблеми професійного розвитку державних службовців в умовах глобалізації освіти. URL: <http://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1850/files/1231.pdf>.
9. Тоффлер, Е. Третя Хвиля. К. : Вид. дім «Всесвіт», 2000. 480 с.
10. Asif R., Merceron A., Ali S. A., Haider N. G. Analyzing undergraduate students' performance using educational data mining. Computers and Education. URL: <https://prof.bht-berlin.de/fileadmin/prof/merceron/Artikel/1-s2.0-CompEducAsifMerceron.pdf>.
11. Jugo I., Kovacic B., Slavuj V. Increasing the adaptivity of an intelligent tutoring system with educational data mining: A system overview. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*. URL: <https://online-journals.org/index.php/i-jet/article/view/5103>.
12. Kolb Alice Y. & Kolb David A. The Kolb Learning Style Inventory – Version 4.0. A Comprehensive Guide to the Theory, Psychometrics, Research on Validity and Educational Applications Experience. URL: <https://web.archive.org/web/20170516224452/http://learningfromexperience.com/media/2016/10/2013-KOLBS-KLSI-4.0-GUIDE.pdf>.
13. Mezirow J. Transformative Learning: Theory to Practice. URL: <https://www.ecolas.eu/eng/wp-content/uploads/2015/10/Mezirow-Transformative-Learning.pdf>
14. Peterson C. M., Ray Ch. M. Andragogy and Metagogy: *The Evolution of Neologisms Journal of Adult Education*. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1047343.pdf>
15. Обушна Н.І., Селіванов С.В., Кашлакова А.І. E-LEARNING як інноваційний інструмент системи управління талантами на державній службі: теоретико-прикладний аспект. *Публічне управління і адміністрування в Україні науков. журн.* 2021. № 22. С. 29-35.