

ПІДГОТОВКА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ:
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИTRAINING OF CIVIL SERVANTS IN UKRAINE:
CHALLENGES AND PROSPECTS

У статті окреслено виклики та перспективи процесу підготовки державних службовців в умовах сьогодення України.

Автор статті констатує, що повномасштабне вторгнення військ російської федерації на територію нашої держави 2022 року призвело до суттєвих змін у суспільстві. Війна загострила й ряд проблем у сфері державної кадрової політики: дефіцит кваліфікованих кадрів, надмірне навантаження на державних службовців, впровадження процесів цифровізації в системі державного управління, психологічне навантаження тощо.

В статті акцентується увага на необхідності реформ в сфері державного управління, зокрема, процесу підготовки державних службовців. Війна, як зазначає авторка, підкреслила необхідність глибоких реформ у сфері державного управління, включаючи оновлення кадрової політики, впровадження нових стандартів роботи та підвищення ефективності державних інституцій. Ці проблеми потребують негайного вирішення для забезпечення стабільної роботи державного апарату в умовах війни та підготовки до відновлення країни в повоєнний період. Впровадження інноваційних підходів, таких як AI-підготовка державних службовців, може стати ключовим інструментом для подолання цих викликів.

Авторка підкреслює важливість створення ефективної державної кадрової політики, що забезпечить повоєнну відбудову держави, включаючи програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

У підсумку, державна кадрова політика повинна бути спрямована на підготовку та формування державного службовця нової генерації через забезпечення високого рівня компетентності, відповідальності та ефективності у сфері державного управління.

Для покращення системи підготовки державних службовців в Україні необхідно, на думку авторки статті, акцентувати увагу на запровадженні сучасних методів навчання, включаючи дистанційні технології; посилити практичну складову підготовки майбутніх державних службовців в органах державної влади та місцевого самоврядування; вишукувати можливості щодо збільшення фінансування початкових програм для державних службовців; розширити співпрацю з міжнародними партнерами та освітніми установами; впроваджувати новітні технології, акцентуючи увагу на використанні ШІ в процесах державного управління.

Ключові слова: державний службовець, кадрова політика, проблеми та виклики, фахова підготовка, міжнародний досвід.

The article outlines the challenges and prospects of the process of training civil servants in the current context of Ukraine.

The author notes that the full-scale invasion of Ukraine by the Russian Federation in 2022 has led to significant changes in society. The war has also exacerbated a number of problems in the field of state personnel policy, including a shortage of qualified personnel, excessive workload on civil servants, the introduction of digitalization processes in the public administration system, psychological stress, and more.

The article emphasizes the need for reforms in the field of public administration, particularly in the process of training civil servants. The war, as the author points out, has highlighted the necessity of deep reforms in public administration, including updating personnel policy, introducing new work standards, and improving the efficiency of state institutions. These problems require immediate solutions to ensure the stable operation of the state apparatus during the war and to prepare for the country's recovery in the post-war period. The implementation of innovative approaches, such as AI-based training for civil servants, could become a key tool for overcoming these challenges.

The author stresses the importance of creating an effective state personnel policy that will ensure the post-war reconstruction of the state, including programs for training, retraining, and professional development of civil servants.

In conclusion, state personnel policy should be aimed at training and shaping a new generation of civil servants by ensuring a high level of competence, responsibility, and efficiency in public administration.

To improve the system of training civil servants in Ukraine, the author of the article believes it is necessary to focus on the following: Introducing modern training methods, including distance learning technologies; Strengthening the practical component of training future civil servants in state authorities and local self-government bodies; Seeking opportunities to increase funding for training programs for civil servants; Expanding cooperation with international partners and educational institutions; Implementing cutting-edge technologies, with a focus on the use of AI in public administration processes.

Key words: civil servant, personnel policy, problems and challenges, professional training, international experience.

УДК 35.08:005.96(477)
pma2663-5240-2024.42.27

Коваль Г.В.

д. наук з держ. упр., професор,
професор кафедри публічного
управління та адміністрування
Державний університет економіки
і технологій
ORCID ID: 0000-0001-5317-6876

Постановка проблеми. Підготовка державних службовців відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи державного управління. В умовах сучасних викликів, зокрема євроінтеграції, цифровізації та реформування державного апарату. Професійна компетентність державних служ-

бовців є визначальним фактором успішного функціонування державних інституцій.

Російсько-українська війна суттєво вплинула на соціально-економічну ситуацію в Україні, призвівши до значних змін у суспільних та економічних структурах. Війна також вплинула на систему підготовки державних служ-

бовців, змусивши органи державної влади та місцевого самоврядування модернізувати сам процес підготовки, враховуючи ІА-підготовку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Сьогодні важливо окреслити ситуацію щодо процесу підготовки державних службовців, враховуючи складнощі та виклики, з якими зустрічається Україна в питаннях внутрішньої політики та глобальних проблем.

Мета статті полягає у комплексному дослідженні процесу підготовки державних службовців, пошуку шляхів і напрямів підвищення результативності та ефективності державного управління, використання потенціалу кадрового резерву, вдосконалення процесу підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останнє десятиліття в Україні теоретичні розробки з підготовки майбутніх державних службовців набули особливої актуальності. Зумовлено це насамперед практичною необхідністю. Для окреслення принципів та напрямів підготовки державних службовців корисними стали науково-теоретичні, методологічні, статистичні та практичні розвідки таких вчених, як О. Акімов, Ю. Битяк, К. Ващенко, А. Гришук, О. Ільченко, Н. Кононець, Т. Кагановська, Л. Мосора, Х. Федорищак та багато інших [13]. Досліджуючи наукові статті, напрацювання вітчизняних та зарубіжних вчених, ми можемо констатувати, що даною проблематикою також займалися такі вчені: Т. Андрійчук, Т. Захаріна, Г. Коваль, Н. Колісніченко, В. Кохан, В. Купрій, І. Лопушинський, Т. Лозинська, В. Мартиненко, Н. Науменко, В. Орлов, Н. Сидоренко, С. Шевченко та інші. Теоретико-методологічне підґрунтя даного дослідження складають роботи О. Воронька, О. Дьоміна, М. Малиновського, В. Сороко, В. Олуйка, О. Оболенського, та інших авторів. Водночас нові реалії вимагають достеменного вивчення фундаментальних проблем, пов'язаних зі здійсненням систематизованих за напрямками та принципами комплексів практичних заходів у державній службі [13, с. 114].

Виклад основного матеріалу. Державна кадрова політика – це вираження назрілих потреб суспільства, вимог життя, інтересів народу, важлива складова частина політики держави, підбір, добір, розстановка та виховання кадрів. Кадрова політика покликана забезпечити реалізацію всієї політики держави. Вона формується й здійснюється на науково-теоретичній основі, постійному аналізі практичної діяльності. Сьогодні вимагає спільних зусиль влади, громадськості, біз-

несу та армії для успішної реалізації основних засад державної кадрової політики. Важливим аспектом для органів влади та органів місцевого самоврядування є концептуальне переосмислення підходу до процесу підготовки державних службовців, що передбачає використання більш ефективних методів та засобів, а також створення умов для мотивації до саморозвитку та самозабезпеченості самих державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Україна, як суверенна і незалежна держава, формує власний інститут державної служби. Через цей інститут держава реалізує кадрову політику в державних органах влади та органах місцевого самоврядування з метою забезпечення їх професійним кадровим ресурсом.

Повномасштабне вторгнення військ російської федерації на територію нашої держави 2022 року призвело до суттєвих змін у суспільстві. Війна загострила ряд проблем у сфері державної кадрової політики, а саме:

- виявлено дефіцит кваліфікованих кадрів. На жаль, з початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну значна частина громадян нашої держави виїхали за кордон, що призвело до втрати ключових спеціалістів, у тому числі й в державних органах. Немаловажним фактором є внутрішнє переміщення населення, що також ускладнило доступ до кваліфікованих кадрів у регіонах, які постраждали від бойових дій;

- значно зросло навантаження на державних службовців через військовий стан, гуманітарну кризу та необхідність швидкого прийняття управлінських рішень;

- постала потреба в необхідності адаптації державних службовців до нових умов, таких як робота в умовах постійного стресу та невизначеності;

- виникла необхідність швидкої цифровізації, що вимагає від державних службовців нових навичок роботи з інноваційними технологіями, зокрема штучним інтелектом (ШІ), електронними сервісами та системами кібербезпеки. На жаль, значна частина державних службовців не готові до таких змін через недостатню підготовку або відсутність відповідних навчальних програм;

- вимушена евакуація та переміщення державних установ, закладів освіти, Центрів підготовки та перепідготовки державних службовців, що призвело до порушення їх роботи та необхідності швидкої адаптації до нових умов та використання нових підходів до координації та комунікації між різними органами влади та їх працівниками;

- надмірне психологічне навантаження, яке пов'язане з постійним стресом через масовані

атаки та повітряні тривоги, втрати близьких та рідних;

– загострення корупційних викликів через нестачу ресурсів, недостатності контролю та потреби в швидкому прийнятті управлінських рішень в надзвичайних умовах.

Війна на території України підкреслила необхідність глибоких реформ у сфері державного управління, включаючи оновлення кадрової політики, впровадження нових стандартів роботи та підвищення ефективності державних інституцій.

Ці та багато інших проблем потребують негайного вирішення для ефективного забезпечення діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування в умовах військового стану та підготовки до відновлення нашої Батьківщини в повоєнний період.

Важливим аспектом у врегулюванні даних проблем повинно стати впровадження інноваційних підходів, таких як AI-підготовка державних службовців. На нашу думку, це ключовий інструмент для подолання більшості викликів в процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Підготовка державних службовців в Україні регулюється відповідними нормативно-правовими актами. Особливої уваги в даному питанні підготовки відіграє нормативно-правове забезпечення функціонування та удосконалення системи державної служби в Україні.

Законодавче забезпечення державної служби включає:

– Конституцію України [1];

– Закони України «Про державну службу» [2], «Про боротьбу з корупцією» [3], «Про місцеві державні адміністрації» [4], «Про місцеве самоврядування в Україні» [5], «Про освіту» [6];

– укази і розпорядження Президента України;

– акти Кабінету Міністрів України.

Зокрема, стаття 38 Конституції України встановлює рівне право доступу громадян до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування [1].

Закон України «Про державну службу» (1994) регулює суспільні відносини, які охоплюють діяльність держави щодо створення правових, організаційних та економічних умов реалізації громадянами України права на державну службу, а також визначає загальні засади діяльності та статус державних службовців, які працюють у державних органах та їх апараті [2].

Вищезазначеним законом та Законом України «Про боротьбу з корупцією» встановлено певні обмеження, пов'язані з проходженням державної служби.

На сучасному етапі державно-правових реформ, коли існує необхідність підготовки нової генерації висококваліфікованих державних службовців, які здатні ефективно на високому професійному рівні здійснити ці реформи, актуальним постає питання управління людськими ресурсами в органах державної та самоврядної влади. Останнім часом усе більше активізуються наукові дослідження в напрямку розробки механізмів формування та реалізації ефективної системи управління персоналом на державній службі. У цьому контексті важливим є питання приведення до присяги державних службовців, яке набуває особливого значення, оскільки тільки висококваліфіковані державні службовці можуть сформувати професійну і високоефективну публічну службу [11, с. 53]. Громадяни України, які вперше зараховуються на державну службу, приймають Присягу державного службовця.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» для проведення єдиної державної політики та функціонального управління державною службою утворено Головне управління державної служби України, яке перейменоване в Національну агенцію державної служби України (НАДС), що є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, підконтрольним і підзвітним Президенту України (Указ Президента України від 2 жовтня 1999 року № 1272). Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) і основним органом, що відповідає за професійну підготовку державних службовців.

З метою реалізації завдань, визначених в Указах Президента України, було здійснено посилення організаційно-правового статусу і розширення повноважень НАДС, а саме на Агенцію було покладено додаткові повноваження, зокрема:

– проведення функціонального обстеження центральних і місцевих органів виконавчої влади, здійснення на його основі аналізу системи державного управління та підготовку пропозицій щодо підвищення її ефективності;

– участь у проведенні адміністративної реформи;

– участь у впровадженні стратегічного планування у практику роботи органів державної влади;

– забезпечення дотримання єдиних вимог професійної відповідності кандидатів на зайняття посад державних службовців, зокрема, шляхом надання висновків щодо призначення на посади та звільнення з посад перших заступників і заступників керівників центральних органів виконавчої влади, які

відповідають за роботу апарату та кадрових служб [12].

Навчання і підвищення кваліфікації державних службовців регулюється статтею 29 Закону України «Про державну службу»: державним службовцям створюються умови для навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (на факультетах) та шляхом самоосвіти [2].

Державні службовці підвищують свою кваліфікацію постійно, у тому числі через навчання у відповідних навчальних закладах, як правило, не рідше одного разу на п'ять років. Результати навчання і підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі.

Основними напрямками підготовки державних службовців є:

- професійне навчання. Процес професійного навчання заключається в здобутті вищої освіти за спеціальностями, пов'язаними з державним управлінням та адмініструванням;

- підвищення кваліфікації. Для удосконалення професійних компетентностей державних службовців проводяться відповідні курси та тренінги, майстер-класи тощо;

- запровадження навчання за спеціальними програмами, що включають питання антикорупційної діяльності, цифрових технологій, питання управління персоналом, формування лідерських якостей та основних засад етичного управління тощо;

- міжнародне співробітництво – заключається в залученні державних службовців до міжнародного стажування, здійсненні обміну передового досвіду щодо використання навчальних програм, а також відповідних аспектів у співпраці з міжнародними організаціями [13].

Незважаючи на позитивні зрушення, у системі підготовки державних службовців в Україні, існують проблеми, які стоять на порядку денному та потребують негайного вирішення. Зокрема мають місце такі недоліки, як присутність недостатньої практичної орієнтованості навчальних програм та сучасних методик, інноваційних підходів у викладанні навчальних курсів. Другою важливою проблемою є недостатнє фінансування програм підготовки державних службовців. Однак, це пояснюється складною і надважкою ситуацією сьогодення – військовим станом в Україні. В основному всі фінансові кошти, перш за все, спрямовуються на забезпечення Збройних Сил України для боротьби з ворогом. Іншою важливою проблемою підготовки державних службовців в Україні є обмежені можливості для міжнародного стажування.

Підготовка державних службовців є важливим елементом розвитку державного

управління та адміністрування в Україні. Тому наступним важливим викликом в процесі підготовки державних службовців є проблема залучення інвестицій в освіту та професійний розвиток держслужбовців, що в подальшому сприятиме підвищенню ефективності державного апарату та відповідатиме сучасним викликам суспільства [14].

Таким чином, ми можемо констатувати, що вдосконалення системи підготовки є стратегічним завданням, що потребує комплексного підходу та залучення всіх зацікавлених сторін.

Задля забезпечення гідних умов підготовки та перепідготовки державних службовців потрібна цілісна та ефективна державна політика.

Сьогодні ми стали свідками, що українська влада в партнерстві з громадянським суспільством та бізнесом намагаються адаптуватися до існуючих умов та реалій. Звісно, що є проблеми з підготовкою кадрів для сфери державного управління, швидкістю етапів навчання та підвищення кваліфікації тощо. На жаль, український бізнес, як й саме суспільство, наразі недостатньо підготовлені до питань реформування державної служби.

На наш погляд, саме створення відповідних умов, нових можливостей для державних службовців задля їх самодостатності, впевненості у собі та й своєму майбутньому, майбутньому своєї держави повинні стати наріжним каменем у створенні та впровадженні ефективної державної кадрової політики в Україні.

Перспективи подальшого розвитку наукового дослідження. Отже, підсумовуючи вищезазначене, важливо підкреслити, що питання підготовки державних службовців в Україні є надзвичайно актуальним у сучасних умовах та умовах повоєнної відбудови. Підготовка кваліфікованих державних службовців є ключовим елементом розвитку ефективного державного управління. Інвестування в освіту, професійний розвиток та вдосконалення навичок держслужбовців не лише підвищить ефективність роботи державного апарату, але й допоможе успішно протистояти сучасним викликам, з якими стикається українське суспільство.

Вдосконалення системи підготовки державних службовців є стратегічним завданням, яке потребує комплексного підходу, інноваційних рішень та активного залучення всіх зацікавлених сторін, включаючи державні органи, міжнародних партнерів і громадянськість. Завдяки впровадженню сучасних інструментів навчання, підвищенню цифрової грамотності та формуванню нових компетенцій можливо створити державного службовця нової генерації, тобто такого фахівця, який

володітиме високим рівнем професійної компетентності, відповідальності та здатністю ефективно вирішувати складні управлінські завдання. Саме такі кадри стануть основою для побудови сучасного, прозорого та дієвого державного управління в Україні. Для покращення системи підготовки державних службовців в Україні необхідно: акцентувати увагу на запровадженні сучасних методів навчання, включаючи дистанційні технології; посилити практичну складову підготовки майбутніх державних службовців в органах державної влади та місцевого самоврядування; вишукувати можливості щодо збільшення фінансування начальних програм для державних службовців; розширити співпрацю з міжнародними партнерами та освітніми установами; впроваджувати новітні технології, акцентуючи увагу на використанні ШІ в процесах державного управління.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Конституція України : закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Про державну службу : закон України від 16.12.1993. № 3723-XII. Відомості Верховної Ради України. 1993. № 52. Ст. 490.
3. Про боротьбу з корупцією : закон України від 05.10.1995 № 356/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/356/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.10.2023).
4. Про місцеві державні адміністрації : закон України від 09.04.1999 № 586-XIV // Відомості Верховної Ради України. 1999. № 20-21. Ст. 190.
5. Про місцеве самоврядування в Україні : закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.
6. Про освіту : закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 10.10.2023).
7. Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій : указ Президента України від 19.05.1995 № 381. URL: www.rada.kiev.ua (дата звернення: 10.10.2023).
8. Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців : указ Президента України від 30.05.1995 № 398. URL: www.rada.kiev.ua (дата звернення: 10.10.2023).
9. Про Комплексну програму підготовки державних службовців : указ Президента України від 09.11.2000 № 1212. URL: www.rada.kiev.ua (дата звернення: 10.10.2023).
10. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу : указ Президента України від 05.04.2004 № 278/2004. URL: www.rada.kiev.ua (дата звернення: 10.10.2023).
11. Андреев В. Присяга державного службовця в Україні: процедурно-управлінський аспект. Аспекти публічного правління. 2018. Том 6. № 5. С. 52–58.
12. Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 15.03.2001 № 199. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/199-2001-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.10.2023).
13. Копил-Філатова Т. Основні напрями та принципи професійної підготовки державних службовців. Вища освіта України. 2024. № 1. С. 113–121.
14. Коваль Г. Реформування проходження державної служби. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2020. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2020_1/33.pdf (дата звернення: 10.10.2023).