

Міністерство освіти і науки України
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

你好，这是我的个人名片

保存到QQ邮箱通讯录，交流更方便

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ФЕНХАО Чжан

УДК 351:331.108]:061.1ЄС

ДИСЕРТАЦІЯ

**РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ КАДРІВ
СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

281 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник:
Семенець-Орлова Інна Андріївна
доктор наук з державного управління,
професор

Київ – 2023

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЄС – Європейський Союз

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби

НША – Національної Школи Адміністрації

ФРН – Федеративна Республіка Німеччини

ЗМІ – засоби масової інформації

АНОТАЦІЯ

Розвиток механізмів професіоналізації кадрів системи публічної служби в умовах євроінтеграції. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування». – Міжрегіональна Академія управління персоналом, Київ, 2023.

У дисертаційній роботі досліджено актуальну наукову тему щодо механізмів професіоналізації кадрів публічної служби в євроінтеграційних умовах в Україні та на підставі аналізу зарубіжного і вітчизняного досвіду, нормативно-правових документів та наукової літератури запропоновані практичні рекомендації до її реалізації.

Розкрито сутність феноменів «європеїзація професійної діяльності публічних службовців», «адаптаційні механізми професіоналізації професійної діяльності публічних службовців». Виокремлено поняття європеїзація професійної діяльності публічних службовців, як впровадження європейської культури в професійну діяльність публічних службовців та дотримання загальних принципів ЄС, зокрема прихильності до Європейського Союзу та його громадян, надійність, об'єктивність, прозорість, повага до інших, шляхом професіоналізації.

Окреслено, що адаптаційні механізми професіоналізації професійної діяльності публічних службовців до євроінтеграційних процесів є специфічним видом адаптивних процесів. Здійснений аналіз підходів вивчення сутності професійної адаптації дозволяє стверджувати, що професійна адаптація носить багатофункціональний характер.

Виявлено особливості нормативно-правового регулювання професіоналізації публічних службовців в Україні в напрямку євроінтеграції на різних рівнях, зокрема: законодавчому, освітньому (професійне навчання, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіта) та науковому. Визначено, що освітній рівень потребує оновленої програми, яка буде обов'язковою та буде закріплена на законодавчому рівні і підкріплена науковим підґрунтям. .

Проведено аналіз практики професіоналізації публічних службовців в країнах Європейського Союзу та виокремлено основні напрямки, які слід враховувати при розробці програм підвищення кваліфікації:

1. Підвищення кваліфікації має проводитись з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей кожного публічного службовця та відповідати конкретним потребам у навчанні.
2. Можливість вибору програм підвищення кваліфікації публічних службовців.
3. Утворення національних моделей компетенції публічних службовців.
4. Професійний розвиток публічних службовців при тісній взаємодії органів публічного управління, службовців, провайдерів професійної освіти і центрів підвищення кваліфікації, а також коучів.
5. Використання навчальних курсів та семінарів, тренінгових програм.
6. Орієнтація на безперервність навчання та використання модульних програм підвищення кваліфікації

Конкретизовано структуру професіоналізації публічних службовців в Україні, яка складається з наступних структурних компонентів: *місія, завдання* (залучення широкого спектру установ до розвитку професіоналізації; акцентування на розвитку емоційно-психологічного потенціалу; зосередження значної уваги на розвитку інтелектуальної складової професіоналізації; запровадження обов'язкового стажування в країнах Європейського Союзу

(зокрема Польщі, Франції, Німеччині); підвищення рівня правового регулювання відносин відповідно до практики європейського простору; забезпечення супроводу освітніх реформ та інновацій у системі публічної служби; формування готовності та розвиток мотивацій до впровадження змін у системі професіоналізації відповідно до завдань інтеграції в європейський публічний простір), *принципи* (освіта протягом життя; цілеспрямованості та самостійності; послідовності і систематичності; активності та свідомості; зв'язку теорії з практикою; індивідуального і диференційованого підходу; гідної поведінки; доброчесності; сумлінності); *функції професіоналізації* (освітня, етично-ціннісна, координаційна, планування професійного розвитку службовця, діагностична, контрольна, аналітична, комунікаційна, мотиваційна функція, гностична), *мотиви* (підвищення статусу публічних службовців через підвищення престижу їхньої професійної діяльності; підвищення матеріального забезпечення разом із кар'єрним зростанням через постійне систематичне навчання; самоосвіта; робота в команді з європейськими цінностями; стабільність), *засоби реалізації* (правового забезпечення; засоби фінансового регулювання; мотиваційні інструменти впливу), *умови реалізації* (правові; соціальні; психологічні), *процедури професіоналізації* (професійне навчання та навчання за індивідуальними програмами професійного розвитку, особливо в умовах децентралізації влади та територіальної реформи; стажування на території країн ЄС; розвиток професійних якостей шляхом самоосвіти; узгодження, удосконалення правового регулювання щодо професіоналізації публічних службовців шляхом підвищення кваліфікації).

Розроблено модель професіоналізації публічних службовців відповідно до євроінтеграційних умов, яка ґрунтується на принципах об'єктивності, достовірності, доступності і прозорості, взаємодії та поваги до гідності має на меті розробити систему для успішної професіоналізації публічних службовців в

євроінтеграційних умовах. Результатами, очікуваними від застосування зазначеної моделі, має стати готовність публічних службовців до професійної діяльності в ЄС. Модель професіоналізації складається з 5 блоків: *концептуального*: мети; *методологічного*: завдань (сформувати ціннісно-мотиваційну основу професіоналізації публічних службовців; сформувати компетентності професіоналізації публічних службовців в умовах євроінтеграції; забезпечити організаційні умови реалізації професіоналізації публічних службовців в європейському просторі), підходів (культурологічний, акмеологічний, аксіологічний, діяльнісний, компетентнісний, синергетичний, системний, технологічний); *змістового* (розробка курсу: особистісні ресурси адаптації до професійної діяльності під час професіоналізації; знання сутності, механізмів та особливостей професіоналізації; уміння саморегуляції, професійного самовдосконалення; самоосвіта як засіб самовиховання та постійної професіоналізації публічного службовця; функції); *процесуального* інформаційно-ознайомлювальний етап, операційно-діяльнісний етап, інтеграційно-систематизуючий етап; принципи; форми; методи; засоби); *результативного* (адаптаційні механізми публічних службовців до професійної діяльності; критерії та показники рівня професійності публічних службовців; рівні сформованості професіоналізації: високий, достатній, низький).

Сформульовано пропозиції щодо вдосконалення професіоналізації публічних службовців в Україні. Зокрема для органів публічної служби, для публічного службовців, Вищої школи публічного управління та інших закладів підвищення кваліфікації та рекомендації для НАДС.

Рекомендації для НАДС:

1. Розвиток системи професійної освіти та підвищення кваліфікації.
2. Затвердження узагальнених методичних рекомендації для всіх публічних службовців щодо процедури підготовки та підвищення кваліфікації

для професійної діяльності з урахуванням необхідності оцінювання ступеня реалізації всіх складових професійної діяльності посадовця (цілі, функції, професійні обов'язки), міри впливу на результат умов і засобів забезпечення діяльності, мотивацій, посадових компетенцій, а також змін у предметі управлінської діяльності публічного службовця – завданням державної публічної політики та успішності функціонування публічної галузі.

3. Встановлення чітких стандартів та критеріїв оцінки професійної діяльності публічних службовців.

4. Створення системи стажування та менторингу для публічних службовців.

5. Посилений акцент на розвиток міжнародної співпраці та обмін досвідом раз на квартал.

6. Створення системи додаткової мотивації у вигляді іноземних стажувань для підвищення кваліфікації та можливості відпочити.

Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, професіоналізація, професійна діяльність, євроінтеграція, кар'єра, модель, публічні службовці, освіта публічних службовців, підвищення кваліфікації публічних службовців, професійна компетентність, кадровий механізм публічного управління, європейська інтеграція, підвищення ефективності державного управління, модернізація, кадри публічної служби, кадровий потенціал, освіта, соціальне управління, трудовий потенціал, гуманізм, людиноцентризм, культура управління.

ANNOTATION

Development of professionalization mechanisms of public service personnel in the European integration context. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

The dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 281 «Public Management and Administration» in the field of knowledge 28 «Public Management and Administration» - Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, 2023.

The dissertation investigates the topical scientific topic of mechanisms for the professionalization of public service personnel in the European integration context in Ukraine and, based on the analysis of foreign and domestic experience, regulatory documents and scientific literature, proposes practical recommendations for its implementation.

The essence of the phenomena of «Europeanisation of professional activity of public servants» and «adaptation mechanisms of professionalization of professional activity of public servants» is revealed. The concept of Europeanisation of the professional activity of public servants is distinguished as the introduction of European culture into the professional activity of public servants and compliance with the general principles of the EU, in particular, commitment to the European Union and its citizens, reliability, objectivity, transparency, respect for others, through professionalization.

It is determined that adaptation mechanisms for professionalization of professional activities of public servants to the European integration processes are a specific type of adaptive processes. The analysis of the approaches to studying the essence of professional adaptation allows us to assert that professional adaptation is multifunctional.

The article reveals the peculiarities of regulatory and legal regulation of professionalization of public servants in Ukraine in the direction of European

integration at various levels, in particular: legislative, educational (vocational training, advanced training, internships, self-education) and scientific. It is determined that the educational level requires an updated programme, which will be mandatory and will be enshrined in law and supported by scientific evidence.

The article analyses the practice of professionalization of public servants in the European Union and identifies the main areas that should be taken into account when developing in-service training programmes:

1. In-service training should be carried out taking into account the individual psychological characteristics of each public servant and meet specific training needs.
2. Possibility to choose advanced training programmes for civil servants.
3. Creation of national models of competence of civil servants.
4. Professional development of civil servants in close cooperation between public administration bodies, civil servants, providers of vocational education and training centres, as well as coaches.
5. Use of training courses and seminars, training programmes.
6. Focus on the continuity of training and the use of modular training programmes.

The structure of professionalisation of public servants in Ukraine is specified, which consists of the following structural components: mission, tasks (involvement of a wide range of institutions in the development of professionalisation; emphasis on the development of emotional and psychological potential; focusing on the development of the intellectual component of professionalisation; introduction of mandatory internships in the European Union (in particular, Poland, France, Germany); improving the level of legal regulation of relations in accordance with the practice of European space; providing support for educational reforms and innovations in the public service system; formation of readiness and development of motivation to implement changes in the professionalization system in accordance with the tasks of integration into the

European public space, principles (lifelong learning; purposefulness and independence; consistency and systematicity; activity and consciousness; linking theory to practice; individual and differentiated approach; decent behaviour; integrity; conscientiousness); functions of professionalization (educational, ethical and value-based, coordination, planning of professional development of an employee, diagnostic, control, analytical, communication, motivational, gnostic), motives (raising the status of civil servants by increasing the prestige of their professional activities; improving material security along with career growth through continuous systematic training; self-education; teamwork with European values; stability), means of implementation (legal support; financial regulation; motivational instruments of influence), conditions of implementation (legal; social; psychological), professionalization procedures (professional training and training under individual professional development programmes, especially in the context of decentralization and territorial reform; internships in EU countries; development of professional qualities through self-education; harmonisation and improvement of legal regulation on professionalisation of civil servants through advanced training).

A model of the professionalization of public servants in accordance with the conditions of European integration has been developed, which is based on the principles of objectivity, credibility, accessibility and transparency, interaction and respect for dignity, aims to develop a system for the successful professionalization of public servants in the conditions of European integration. The results expected from the application of the specified model should be the readiness of public servants for professional activities in the EU. The model of professionalization consists of 5 blocks: conceptual: purpose; methodological: tasks (to form the value and motivational basis for the professionalization of public servants; to form the competencies of professionalization of public servants in the context of European integration; to ensure the organisational conditions for the implementation of professionalization of public

servants in the European space), approaches (cultural, acmeological, axiological, activity, competence, synergistic, systemic, technological); content (course development: personal resources of adaptation to professional activity during professionalisation; knowledge of the essence, mechanisms and features of professionalisation; skills of self-regulation, professional self-improvement; self-education as a means of self-education and continuous professionalisation of a public servant; functions); procedural information and familiarisation stage, operational and activity stage, integration and systematisation stage; principles; forms; methods; means); effectiveness (adaptation mechanisms of civil servants to professional activities; criteria and indicators of the level of professionalism of civil servants; levels of professionalisation: high, sufficient, low).

Proposals for improving the professionalisation of public servants in Ukraine are formulated. In particular, for public service bodies, for public servants, the Higher School of Public Administration and other professional development institutions, and recommendations for the The National civil service agency of Ukraine. Recommendations for the The National civil service agency of Ukraine.

1. Development of the system of professional education and professional development.

2. Approval of generalised methodological recommendations for all civil servants on the procedure of training and professional development for professional activities, taking into account the need to assess the degree of implementation of all components of the professional activity of an official (goals, functions, professional duties), the extent to which the conditions and means of ensuring the activity, motivation, job competences, as well as changes in the subject of management activity of a civil servant - the tasks of state public policy and the success of the functioning of the public sector.

3. Establishing clear standards and criteria for assessing the professional performance of public servants.
4. Creating a system of internships and mentoring for public servants.
5. Increased emphasis on the development of international cooperation and exchange of experience on a quarterly basis.
6. Creation of a system of additional motivation in the form of foreign internships for professional development and recreation.

Keywords: public administration, mechanisms of public administration, professionalization, professional activity, European integration, career, model, public servants, education of public servants, professional development of public servants, professional competence, personnel mechanism of public administration, European integration, increasing the efficiency of public administration, modernization, public service personnel, personnel potential, education, social management, labor potential, humanism, people-centeredness, management culture.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Наукові праці, які відображають основні результати дисертації

Список публікацій у фахових виданнях України:

1. Фенхао, Чж. (2023). Професіоналізація кадрів публічної служби. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, (5(65), 89-96. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-13](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-13).
2. Фенхао, Чж. (2022). Механізми регулювання професіоналізації кадрів публічної служби в умовах євроінтеграції як проблема національної безпеки. *Публічне урядування*, (5 (33), 114-119. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-16](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-16)
3. Фенхао, Чж. (2022). Розбудова професійної діяльності публічних службовців у контексті імплементації євроінтеграційного вектору в Україні. *Публічне урядування*, (3 (31), 89-94. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-12](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-12).
4. Фенхао Чж., Семенець-Орлова І. (2020). Формування механізмів професіоналізації кадрів системи публічної служби. *Університетські наукові записки*, 2020, № 6 (78), С. 149-157, https://unz.univer.km.ua/article/download/78_149-157/pdf/.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Фенхао Чж. Розбудова професійної діяльності публічних службовців // Проблеми модернізації України: [зб. наук. пр.] / МАУП. — К.: МАУП, 2008 - Вип. 15: Матеріали VI Всеукраїнської звітної науково-практичної конференції “Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах

модернізаційних процесів в Україні та світі” (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 8 грудня 2022 р.) / редкол.: М. Ф. Гончаренко (голова) [та ін.]. 2023. С. 357-358.

6. Фенхао Чж. Рівні професіоналізації публічних службовців України в євроінтеграційних умовах: теоретичний аспект // Економіко-правові аспекти формування моделі інвестиційної привабливості територіальних громад. Збірник – Чернігів: Північноукраїнський інститут ім. Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2023. С. 318-321.

7. Фенхао Чж. Державне регулювання професіоналізації кадрів публічної служби в умовах євроінтеграції // Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 20 квітня 2023. Т 1. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. С. 152-155.

8. Фенхао Чжан. Досвід професіоналізації публічних службовців у Фінляндії для української публічної служби // Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали XX наук.-практ. конф. 18 травня 2023 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. – Дніпро: НТУ ДП, 2023. С. 116-118.

9. Семенець-Орлова І., Фенхао Чж. Важливість професіоналізації публічних службовців у сучасних умовах євроінтеграції // Розвиток основних напрямів соціогуманітарних наук: проблеми та перспективи : збірник матеріалів X Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, м. Кам'янське, 1 – 2 червня 2023 р. / Дніпровський державний технічний університет. Кам'янське, 2023. С. 111-112.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	16
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ УМОВАХ.....	23
1.1. Аналіз проблеми професіоналізації діяльності публічних службовців.....	23
1.2. Особливості професіоналізації державних службовців у контексті процесів євроінтеграції.....	39
1.3. Європеїзація професійної діяльності публічних службовців.....	44
1.4. Адаптаційні механізми професіоналізації публічних службовців.....	55
Висновки до першого розділу.....	71
РОЗДІЛ II. СУЧАСНИЙ СТАН ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ.....	73
2.1. Механізми забезпечення професіоналізації публічних службовців.....	73
2.2. Тенденції професіоналізації публічних службовців у Європейському Союзі.....	85
2.2.1. Професійне навчання кадрів публічної служби у Польщі.....	103
2.3. Потенціал для розбудови системи професіоналізації публічних службовців.....	108
Висновки до другого розділу.....	120
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ КАДРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	122
3.1. Модель професіоналізації діяльності публічних службовців.....	122
3.2. Особливості психологічного супроводу адаптації професійної діяльності публічних службовців до стандартів у ЄС.....	144
3.3. Розвиток механізмів професійної адаптації публічних службовців для успішної професійної діяльності.....	155
3.4. Шляхи розвитку системи професіоналізації кадрів публічної служби.....	169
Висновки до третього розділу.....	187
ВИСНОВКИ.....	189
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	194
ДОДАТКИ.....	218

ВСТУП

Актуальність теми. Активна реалізація євроінтеграційного вектору України, що постає пріоритетом державної політики на сучасному етапі, потребує побудови ефективного та дієвого апарату публічної служби. Остання виступає свого роду обличчям держави перед європейськими владними структурами. Виникає потреба не тільки у реформуванні публічної служби, як цілого механізму, але й у професійних змінах з боку публічних службовців, які є рушієм цього механізму. Проте сучасний етап розвитку публічного управління зумовив виникнення таких протиріч: швидкість євроінтеграційного курсу і недостатньо високий рівень професійної культури кадрів публічної служби, невідповідність рівня мотивації українських публічних службовців (зокрема, і фінансового забезпечення) рівню мотивації спеціалістів на території ЄС. Важливість дослідження протиріч, які виникли, спричинюють актуальність нашого дослідження та не викликають сумніву в нагальності вирішення проблем цього напрямку.

Відзначимо, що якісна та ефективна робота державного апарату є необхідною умовою успішного євроінтеграційного процесу. Як результат, професіоналізація кадрів публічної служби сприяє розвитку самого сектору. Саме це допомагає створити здатне до інновацій та змін середовище, залучити талановитих фахівців та розвинути їх потенціал, що, в свою чергу, сприяє покращенню якості послуг, ефективності роботи і досягненню стратегічних цілей держави.

Практика сьогодення демонструє недостатню готовність публічних службовців до реалізації євроінтеграційних векторів у діяльності органу публічної влади, в якому працюють. Слабка сформованість ключових компетентностей, необхідних публічному службовцю для реалізації

вищезначених процесів, невеликий рівень обізнаності європейською практикою публічної служби, їх недостатня вмотивованість, вимагають визначення та побудови механізмів, які б сприяли професіоналізації публічних службовців, що в результаті б пришвидшило євроінтеграційні процеси в Україні. Високоякісні публічні службовці, як обличчя держави, демонструватимуть готовність України бути членом європейського соціуму, створюватимуть позитивне сприйняття роботи державного апарату та підвищуватимуть рівень легітимності влади, як з боку громадськості, так і з боку держав-членів ЄС. В свою чергу чітко окреслені механізми професіоналізації дозволяють підготувати та адаптувати кадри до нових вимог та стандартів, забезпечуючи швидку реакцію на змінні умови та виклики, що виникають в процесі євроінтеграції.

Проблеми професіоналізації публічних службовців професійної діяльності державних службовців та перспективи їх розв'язання у своїх працях розглядали такі вчені, як В. Бакуменко, Т. Василевська, Л. Воронько, Н. Гончарук, Л. Гонюкова, С. Дубенко, В. Козаков, С. Крисюк, В. Луговий, О. Мельников, Т. Мотренко, П. Надолішній, Н. Нижник, О. Носик, О. Оболенський, В. Олуйко, Г. Опанасюк, О. Петроє, Л. Прокопенко, Н. Протасова, Л. Прудіус, О. Пухкал, А. Рачинський, В. Ребкало, А. Савков, С. Серьогін, І. Сурай, С. Телешун, С. Хаджирадєва, Ю. Шаров, І. Шпекторенко, Г. Щокін та ін.

Актуальність дослідження та розробки механізмів професіоналізації кадрів публічної служби в євроінтеграційних умовах також полягає в їхній важливості для підвищення ефективності управління, забезпечення якості надання послуг, розвитку публічного сектору та зміцненні довіри громадськості до державного апарату. Це незаперечно впливає на успішність євроінтеграційного процесу та розвиток країни в цілому.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Мета і завдання дослідження.

Дисертаційна робота висвітлює результати наукових розробок, що були отримані автором під час виконання науково-дослідної роботи у межах комплексного наукового проєкту Міжрегіональної Академії управління персоналом, зокрема: за темою «Розвиток публічного управління та адміністрування в умовах системних галузевих реформ: соціальні, економічні, безпекові та культурні аспекти» (ДР 0119U100491), у межах якої автором розроблено науково-практичні рекомендації органам державної влади та місцевого самоврядування щодо забезпечення безперервного професійного розвитку публічних службовців в Україні в умовах євроінтеграції.

Мета дисертаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень розвитку механізмів професіоналізації кадрів публічної служби в умовах євроінтеграції та розробці практичних рекомендацій щодо їх реалізації. Для досягнення зазначеної мети було поставлено такі *завдання*:

- розкрити сутність феноменів «європеїзація професійної діяльності публічних службовців», «адаптаційні механізми професіоналізації професійної діяльності публічних службовців»;
- виявити особливості нормативно-правового регулювання професіоналізації публічних службовців в Україні;
- провести аналіз практики професіоналізації публічних службовців в країнах Європейського Союзу;
- розробити модель професіоналізації публічних службовців в Україні в умовах євроінтеграції;
- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення системи професіоналізації кадрів публічної служби в Україні.

Об’єкт дослідження – суспільні відносини у сфері безперервного професійного розвитку публічних службовців.

Предмет дослідження – розвиток механізмів професіоналізації кадрів системи публічної служби в умовах євроінтеграції.

Методи дослідження. Для реалізації мети дослідження використано інтегрований комплекс методів, принципів, підходів - як загальнонаукових, так і спеціальних. Зокрема, застосовано термінологічний принцип – під час розгляду та визначення змісту базових понять дослідження та розроблення власного понятійно-категоріального апарату (підрозділи 1.1, 1.2); герменевтичний підхід для тлумачення нормативно-правових актів і норм (підрозділи 2.1, 2.2); інституціональний підхід – визначення особливостей поняття професіоналізації публічних службовців у зв'язку з євроінтеграційними процесами (підрозділ 1.2); контент-аналіз – узагальнення наукових підходів, розробок і пропозицій вітчизняних та зарубіжних учених, відбору й виявлення основних напрямів дослідження за темою дисертації (підрозділи 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 2.2); метод моделювання – у процесі розробки моделі (підрозділи 3.1, 3.2, 3.3); також були використані такі методи як, узагальнення – при формуванні узагальнених тверджень та висновків дослідження; порівняльного аналізу та систематизації – для реалізації завдань дослідження, в тому числі для вивчення зарубіжного досвіду; метод дедукції – при опрацюванні загальної теоретичної частини (аналізу понять, досліджень науковців).

Методологічну та інформаційно-правову бази дослідження становили нормативно-правові акти України, зокрема Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, а також дисертації та монографії з досліджуваної теми, статистичні матеріали, стратегічні документи і програми, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, інтернет-ресурси органів державної влади, установ та аналітичних центрів, у тому числі зарубіжних, а також особисті дослідження та спостереження дисертанта.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні розвитку механізмів професіоналізації професійної діяльності публічних службовців, розробки моделі професіоналізації публічних службовців в умовах євроінтеграції в Україні. Найсуттєвіші результати дисертаційного дослідження, що містять наукову новизну, конкретизовано в таких положеннях:

уперше:

- розроблено й обґрунтовано модель професіоналізації публічних службовців в Україні, яка має п'ятипонентну структуру: концептуальний блок, методологічний блок, змістовий блок, процесуальний блок та рефлексивний блок. Зазначена модель ґрунтується на використанні технологій об'єктивного вимірювання досягнутих результатів, застосуванні інструментів мотивації професійної діяльності та професійного розвитку публічних службовців, є адаптованою до реалізації завдань і функцій професійної діяльності кадрів публічної служби;

удосконалено:

- розуміння структури професіоналізації публічних службовців шляхом доповнення переліку й уточнення змісту її складових (місії, принципів, мети, предмету, функцій і завдань діяльності, мотивів, засобів, умов реалізації та процедури розвитку професійної діяльності кадрів публічної служби) відповідно до специфіки завдань публічного управління в Україні;

- методологічне обґрунтування розвитку механізмів професіоналізації;

набули подальшого розвитку:

- шляхи адаптації зарубіжного досвіду у сфері професіоналізації діяльності публічних службовців з метою забезпечення виконання завдань реформування публічної служби в Україні в євроінтеграційних умовах.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні теоретичні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи можуть

бути використані в науково-дослідній роботі, у роботі кадрових служб і управлінь персоналом органів виконавчої влади. Основні положення, висновки та рекомендації, висвітлені в дисертаційній роботі, були використані: Міжрегіональною Академією управління персоналом під час виконання науково-дослідної роботи «Розвиток публічного управління та адміністрування в умовах системних галузевих реформ: соціальні, економічні, безпекові та культурні аспекти» (ДР 0119U100491) та громадською організацією «ReSURS».

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею. Усі сформульовані в ній висновки, положення, пропозиції та рекомендації отримані безпосередньо автором.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні та практичні положення та результати дослідження оприлюднено автором на науково-практичних конференціях: VI Всеукраїнській звітній науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» (Київ, 2022 р.), III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Економіко-правові аспекти формування моделі інвестиційної привабливості територіальних громад» (Чернігів, 2023), XX науково-практичній конференції «Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України» (м. Дніпро, 2023), III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних (м. Дніпро, 2023), X Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Розвиток основних напрямів соціогуманітарних наук: проблеми та перспективи» (м. Кам'янське, 2023).

Публікації. Результати дисертаційної роботи та її основні ідеї викладено в 9 наукових працях, 4 з яких опубліковано у фахових наукових журналах та збірниках.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг дисертації становить 223 сторінки, обсяг основного тексту – 193 сторінок. Дисертація містить 9 рисунків, 8 таблиць, 2 додатки. Список використаних джерел становить 211 найменувань.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ УМОВАХ

1.1 Аналіз проблеми професіоналізації діяльності публічних службовців

Публічний службовець як представник на адміністративних посадах в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування є професійною та політично нейтральною особою, діяльність якої спрямована на покращення соціальних, економічних, культурних та інших умов українського суспільства в межах реалізації публічної політики, тому важливим аспектом ефективного функціонування вищезначених інституцій є професійна реалізація його діяльності.

Головною складовою нашого дослідження є професіоналізація професійної діяльності публічних службовців, що користується великою популярністю серед дослідників. Підвищена увага науковців до цих питань зумовлена низкою причин, серед яких є формування держави, яка є повноцінним членом Європейського союзу і, відповідно, утвердження нових принципів роботи органів публічного управління, зміна ставлення публічних службовців до виконання своїх посадових обов'язків, необхідність підвищення ефективності публічної служби для виконання поставлених завдань тощо.

Для успішного вирішення цих завдань вагоме значення відіграє наявність сучасного і коректного понятійно-термінологічного апарату, який відповідає вимогам часу. У зв'язку з цим значну увагу дослідники приділяють аналізу дефініцій понять «професійна діяльність», «професіоналізація публічного службовця», розробці мети і структури професіоналізації професійної діяльності

як об'єкту дослідження та її особливостей для публічних службовців різних категорій та сфер діяльності, з'ясуванню чинників, які впливають на результативність та ефективність цієї діяльності, виявленню мотивів публічних службовців, вивченню ціннісних показників у діяльності публічних службовців, визначенню напрямків, які допоможуть побороти корупційну складову та ін. З огляду на обраний Україною курс на європейську інтеграцію першочерговим завданням є визначення професіоналізації професійної діяльності публічних службовців як окремого поняття для розуміння шляхів його удосконалення. Оскільки, євроінтеграція – це актуальний та закономірний процес підготовки конкурентоспроможних, інтегральних, гнучких у сприйнятті нових навиків та вмотивованих у своїй професійній діяльності публічних службовців в умовах євроінтеграції.

Проблеми професіоналізації професійної діяльності публічних службовців та перспективи їх вирішення у своїх працях розглядали такі вчені, як О. Акімов [23], Н. Алюшина [24], Л. Антонова [26], Т. Василевська [40], М. Весельська [46], Л. Воронько [50], Н. Гончарук [55], С. Дубенко [66], В. Князєв [87], В. Козаков [90], П. Надолішній [123], Н. Нижник [128], О. Мельников [115], Т. Мотренко [117], О. Оболенський [133], В. Олуйко [134], Г. Опанасюк [135], О. Петрос [160], Л. Прокопенко [55], Н. Протасова [157], Л. Прудіус [159], О. Пухкал [161], А. Рачинський [163], С. Серьогін [175], І. Сурай [189; 190], С. Хаджирадева [198], Ю. Шаров [207], І. Шпекторенко [210] та ін. Необхідно зауважити, що більшість учених об'єктом свого вивчення обирали вітчизняну практику професійної діяльності публічних службовців.

Можна розмежувати визначення «професійна діяльність» відповідно систематизації підходів до розуміння вченими сутності цього поняття.

Тож визначимо професійну діяльність як:

1. *систему* (складна динамічна система, яка охоплює численні елементи. Серед них слід виділити основні, які визначають успіх діяльності: конструктивний (прогнозування і планування дій для досягнення поставлених цілей); організаторська діяльність (облік, контроль, аналіз ефективності ходу виконання завдання); комунікативний (одержання, повідомлення або обмін інформацією) [158];

2. *процес* (організована, регульована діяльність спеціаліста відповідного напрямку як фахівця-науковця, яка передбачає наявність визначених професійних знань, володіння професійними навичками і компетенціями, прийняття професійних цінностей, спрямованих на досягнення мети цієї спеціальності [204, с. 10-12];

3. *рід діяльності* (рід діяльності, занять особи, що передбачає використання комплексу спеціальних фахових знань та практичних умінь і навичок, набутих унаслідок поглибленої загальної та спеціальної фахової підготовки, а також досвіду роботи) [63, с. 34, 68, с. 597].

Відповідно впливає, що подане поняття досить гнучке і що професійна діяльність надає особистості можливість створювати нові алгоритми діяльності, а не лише діяти за вкоріненими моделями досягнені в процесі публічної служби.

Тому детально хочемо розібратися зі структурою професійної діяльності в публічному управлінні. Серед аналізу наукових досліджень виділимо найбільш актуальні на нашу думку. Психолог Є. Клімов, автор фундаментальних наукових праць, присвячених дослідженню загальної структури професійної діяльності, визначив наступні її елементи: цілі, мотиви, предмет діяльності, засоби реалізації, система професійних (посадових) обов'язків і прав, предметні та соціальні умови праці [86]. Конкретизуючи об'єкт нашого дослідження, то зазначимо відомого науковця державного управління, Ю. Оболенського, який розробив узагальнену структуру професійної діяльності державних службовців,

яка містить наступні складові: мету діяльності, предмет діяльності, засоби процедури [63].]. Ця структура, на нашу думку, поклала основу для дослідників в різних сферах публічного управління, проте в межах мети цього дослідження не в повній мірі може охарактеризувати професійну діяльність публічних службовців, оскільки, не враховує ціннісно-етичні та процесуальні компоненти, які є важливими в напрямку адаптації євроінтеграційних процесів.

У векторі нашої наукової розвідки актуальною є структура дослідниці М. Весельської. Науковиця розробила структуру професійної діяльності для державних службовців у сфері освіти в рамках аналізу європейського досвіду відповідно до євроінтеграційних процесів України. Цю структуру можна адаптувати в рамках нашої роботи, тому детально зупинимось на ній. Відповідно М. Весельської структура професійної діяльності публічних службовців складається з таких сегментів як місія (описує як реалізуються основні цілі державної структури в конкретних термінах), принципи (об'єктивності; рівності та прозорості умов; відкритості в діяльності службовців; регулярності; законності; спрямованості на впровадження суспільно значущих цінностей; уніфікованості процедур; галузевої спрямованості;), мета (забезпечення становлення професійного, старанного, неупередженого і політично нейтрального публічного службовця, реалізація завдань і функцій публічної політики), предмет діяльності (функції публічної політики, публічне управління), завдання, функції діяльності (координаційна, планування професійного розвитку службовця, діагностична, контрольна, аналітична, комунікаційна, мотиваційна, гностична), мотиви, засоби, умови професійної діяльності (предметні, соціальні та психологічні) і процедури розвитку професійної діяльності (професійне навчання, тренінги та навчання за індивідуальними програмами професійного розвитку членів корпусу публічної

служби) [46]. При подальших наших узагальненнях та рекомендаціях будемо спиратися на цю структуру.

Для розуміння та розмежування понять розглянемо поняття «державна служба» та «державний службовець» як взаємозамінні у більш широке визначення «публічна служба» та «публічний службовець». Оскільки, в українському законодавстві, донедавна, поняття «публічна служба» не фігурувало, а його складові були окреслені в таких поняттях, як «державна служба» та «служба в органах місцевого самоврядування». Згідно Закону України «Про державну службу», а саме ст. 1, під поняттям державна служба розуміється «професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів», служба в органах місцевого самоврядування, в свою чергу – «це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом» [147, 154]. Суттєвим показником служби в органах місцевого самоврядування є діяльність «на постійній основі», адже згідно зарубіжного досвіду, він є визначальним для виокремлення основної групи публічних службовців – власне «чиновників».

Поняття «публічна служба» визначається ст. 4 Кодексу адміністративного судочинства. Відповідно до нього, публічна служба – «діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, дипломатична служба, інша державна служба, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування» [145].

Варто наголосити, що характерною ознакою публічної служби, є її здійснення на професійній основі. Такий порядок зумовлений необхідністю забезпечення неперервної, компетентної діяльності публічних організацій. Професійна діяльність публічного службовця є категорією, що вивчається в межах професійної діяльності фахівця загалом, та державної служби як окремого її виду, як галузевого профілю.

Отже, розглянемо найбільш досліджувані аспекти професійної діяльності публічних службовців для деталізації в розумінні цього поняття. Передусім необхідно чітко з'ясувати, що входить у поняття «професійна діяльність публічного службовця». Особливості трактування сутності професійної діяльності державних службовців, меж їх діяльності, функцій та інших особливостей зумовлені історією та менталітетом країни.

Поняття професійної діяльності загалом та професіоналізації професійної діяльності публічних службовців зокрема, є доволі складним і багатовекторним. Дослідниками вивчалися проблеми, пов'язані не лише із сутністю та структурою професійної діяльності, які нами вже були розглянуті вище, а також умовами її забезпечення та реалізації, особливостями, що визначаються специфікою наряду і об'єкту впливу, чинниками, що діють на результативність її здійснення тощо.

Не можна заперечувати, що професійна діяльність публічних службовців має бути досить творчою в залежності від ситуацій, які виникають та сфери впливу. Багато елементів в становленні професійної особистості та саморозвитку залежить від самого публічного службовця як особистості та ставлення до професійних обов'язків. Проте без знання та розуміння визначених методів, етичних принципів, культури, особливостей психологічних показників в публічній службі не може розвиватися високоефективний та соціально активний публічний службовець готовий до євроінтеграційних процесів у своїй

професійній діяльності. Професійна діяльність публічних службовців передбачає сформованість не тільки певних властивостей та якостей, а й наявність спеціальної професійної підготовки необхідної для ефективного виконання функціональних обов'язків, тому хочемо зупинитися на аналізі різних аспектів професійної діяльності публічних службовців, яку відзначають науковці.

Важливими в адаптації до норм діяльності в ЄС є етичні принципи в професійній діяльності публічних службовців. Відзначимо, що багато вчених приділяють увагу вивченню відповідного аспекту. Етика, етичні норми і фактори їхньої професійної діяльності виступають об'єктом вивчення у дослідженнях таких вчених, як Т. Аболіна [143], Т. Василевська [41], Л. Гуцаленко [37], О. Денищик [60], Н. Здирко [37], Б. Левківський [102], М. Рудакевич [167], О. Серих [179], В. Цветков [202] та ін. Зокрема, Т. Василевська вирізняє професійну етику та підсумовує поняття в одній із своїх праць як: «усвідомлену ретельною розробкою професійних етичних норм; побудовою системи взаємозалежних цінностей, принципів, норм, установок, зафіксованих в Етичному кодексі. Державно-управлінська етика є видом управлінської етики, в якому на основі вивчення моральних аспектів діяльності, відносин, свідомості державних управлінців обґрунтовуються ціннісні орієнтації, норми, моральні й професійно-етичні аспекти поведінки та взаємовідносин між людьми у процесі державно-управлінської діяльності, надаються практичні рекомендації, які орієнтовані на цю діяльність. У разі конфлікту між загальнолюдськими та професійними настановами перевага повинна бути віддана загальнолюдським моральним вимірам. Лише усвідомлення загальнолюдського, загальнокультурного сенсу професійних цілей робить професійну діяльність морально осмисленою» [41].

Логічно розглянути професійні якості публічних службовців, які необхідні для успішного виконання ними професійної діяльності. Виокремлення тих характеристик, якими мають володіти публічні службовці та їх подальший розвиток є основою формування системи підготовки кадрів. Окремі дослідники вивчали сутність поняття щодо вивчення професійно важливих якостей для професіоналізації діяльності, а також різноманіття їх видів (І. Батраченко [30], В. Гриненко [56], Н. Липовська [104], І. Нинюк [129], О. Оболенський [133], М. Присенко [144], С. Соколовський [183], В. Сороко [188], О. Чебикін [203] та ін.) інші зробили ґрунтовний внесок у вивчення необхідних для ефективної професіоналізації професійної діяльності публічного службовця якостей.

Розкриваючи поняття професіоналізму в професійній діяльності, А. Рождественський окреслює саморегуляцію як системотворчий аспект розвитку такого явища як «психологічна надійність професіонала» [166]. Науковець робить акцент на необхідності високого рівня взаємодії систем професійної діяльності й психофізіологічного стану. оскільки цим забезпечуються сприятливі функціональні стани, які допомагають протистояти несприятливим чинникам професійного середовища та сприяють розвитку професіонала.

Також виділяється низка чинників його психологічної надійності, серед яких [166]:

- глибина й зміст переживання професійних ситуацій та адекватність ставлення до них: ієрархія потреб та цінностей;
- професійна «Я-концепція», що охоплює уявлення особистості про себе як про суб'єкт професійної діяльності;
- небажання працівника з досвідом успішної діяльності змінювати себе, або свою діяльність.

Розглянемо окремо поняття професіоналізм як складову професійної діяльності, яка є інтегрованою характеристикою якостей працівника, який високою мірою відповідає вимогам робочого місця, професійній діяльності. У широкому значенні професіоналізм є динамічною якістю, що формується в процесі професійного становлення працівника, інтегрування його у професійну діяльність. На наш погляд, доречним є розглянути кілька стадій становлення професіоналізму:

1. Стадія професійної підготовки в структурі особистості, що передбачає формування професійної спрямованості через навчально-професійну діяльність;
2. Стадія адаптації, коли відбувається практичне опанування нормативної та виконавської компонентів професійної діяльності, входження в структуру соціально професійних зв'язків;
3. Стадія професіоналізації, у підсумку якої відбувається професійна спеціалізація, професійно-соціальне позиціонування працівника, формуються цілісні комплекси професійної діяльності, її стиль;
4. Стадія майстерності, коли професійна діяльність набуває нового рівня, відбуваються пошук нових підходів;
5. Самопроекування діяльності, розвиток її дослідницького, рефлексивного компонента, передача досвіду [166].

Як результат, професіоналізм є важливим механізмом, який впливає на професійну діяльність та є його компонентом.

Одним з важливих питань у межах нашого дослідження виступає готовність публічних службовців, як до професійної діяльності в цілому, так і до окремих її проявів, як передумови ефективної реалізації діяльності. Наприклад, Ю. Шаров акцентує увагу на готовності державного службовця до виконання вимог муніципального менеджменту в контексті державного управління [207]; М. Рудакевич вивчає готовність державних службовців до інтеграції в

європейський професійний і етичний простір [167]; А. Акімов та Ю. Молчанова – їхню психологічну готовність, на чому ми докладніше зупинимось в підрозділі 1.4. При цьому А. Акімов зазначає, що компетенції публічного службовця в його професійній діяльності можуть прямо не впливати на успішність європеїзації публічного управління, але саме вони багато в чому формують і визначають особистісний фактор активізації євроінтеграційних процесів. Активними чинниками в цьому є базові характеристики кожної окремої особистості, які причинно пов'язані з критеріями ефективних чи успішних дій під час європеїзації. Базові якості, поєднуючись у компетенції, стають глибокою і стійкою частиною особистості фахівця з євроінтеграційних питань, за якою можна прогнозувати його поведінку в досить широкому колі управлінських ситуацій [23]. Дослідницю цікавить психологічна готовність керівників до прийняття важливих рішень і управління колективом [116].

Отже, характерною ознакою цих досліджень направлених до професійної діяльності є те, що вони мають міждисциплінарний характер і поняття готовності до професійної діяльності проявляється у тому, що його вивчення відбувається з використанням методів і категорій кількох наукових дисциплін: психології, публічного управління, менеджменту та особливостей і завдань функціонування окремої галузі та ін.

Професор А. Акімов [24] говорить, що компетенції не є важливою складовою в професійній діяльності публічних службовців, натомість Л. Чижевська [204], зазначає, що не менш важливою складовою професійної діяльності державних службовців є їх професійна компетенція і професійні знання та навички як компоненти професійної компетентності. Ґрунтовні дослідження у цьому напрямкові також проводять Т.Лукіна [112], В. Волик [49], Н. Липовська [106], О. Мельников [115], Т. Недашківська [126], О. Оболенський [133], В. Олуйко [134], С. Серьогін [178] та ін. Значний вклад, на нашу думку, у

дослідженні професійної компетентності як складової частини професійної діяльності зробили Н. Демедишина [206], Л. Жабенко [74], Н. Калашник [81], Д. Ковальова [88], Г. Кушнірова [99], М. Маланчій [114], Н. Сидоренко [172], І. Сурай [192], Т. Філіпова [197] та ін. вчені.

Аналіз різних психолого-педагогічних та методологічних публікацій свідчить про зацікавленість зарубіжних та вітчизняних науковців у визначенні змісту понять «компетенція» та «компетентність». Найчастіше «компетентність» трактується як сукупність знань та вмінь, які мають бути сформовані у особи задля найбільш якісної та дієвої професійної діяльності: вміння аналізувати, передбачати наслідки професійної діяльності, використовувати інформацію. Під компетентністю часто розуміють інтегральну якість особистості, яка проявляється в загальній здатності до діяльності, яка базується на знаннях та досвіді, які набуті в процесі навчання і соціалізації та орієнтовані на самостійну й успішну участь у діяльності. Дослідниця І. Родигіна визначає компетентність як не специфічні предметні вміння та навички або ж абстрактні загальнопредметні розумові дії чи логічні операції, а у вигляді конкретних життєвих, потрібних кожній особі незалежно від професії, віку чи сімейного стану – взагалі будь-якій людині [165].

О. Пометун під поняття компетентність визначає складну інтегровану особистісну характеристику, яка включає до свого складу сукупність знань, умінь, навичок та цінностей, які надають змогу ефективно діяти або виконувати конкретні функції, тим самим вирішуючи проблемні аспекти, які виникають у ході діяльності і досягнення певних стандартів у професійній галузі або конкретного виду праці [141].

В сучасному суспільстві компетентність може слугувати критерієм, який дозволяє оцінити ресурсні складові людського потенціалу.

Готовність майбутнього публічного службовця до професійної діяльності має професійну спрямованість, систему спеціальних та ціннісних знань, умінь та навичок, здібності, розвинені морально-етичні якості та властивості, компетентності та компетенції.

Підсумовуючи знання про професійну компетентність, ми вважаємо, що поняття «професійна компетентність» набуває універсального, міждисциплінарного, інтегрального та соціокультурного характеру. Професійна компетентність проявляється як сукупність інтелектуальних і наукових компонентів, особистісних характеристик і досвіду, які дозволяють майбутньому фахівцю ефективно використовувати власний потенціал, успішно виконувати різні види професійної діяльності.

При цьому, сукупність компетентностей публічного службовця створюють основу професійної поведінки, яка спрямована на розв'язання головних проблем публічного управління та адаптацію до євроінтеграційного простору.

Т. Лукіна визначає професійну компетентність державного службовця як основу його професійної діяльності, визначає міру відповідності його обізнаності (авторитетності) у питаннях державного управління та сформованості його навичок щодо здійснення нормативних вимог, що встановлюються до фахівців у сфері державної служби [112].

Дослідниця А. Мудрик конкретизувала на фоні існуючих теоретико-емпіричних доробок та визначила архітектоніку структурного змісту професійної компетентності публічних службовців зосередившись на наступних складових:

- емоційно-регулятивна (визначає здібності фахівця до саморегуляції, самоконтролю, передбачає володіння уміннями й навичками управління емоційною сферою, різними технологіями подолання професійної деструкції);

– поведінково-діяльнісна (представлена психологічними характеристиками, що відображають спрямованість особистості, її ставлення до діяльності, до себе, розвиток вольових рис);

– комунікативна (визначається як система знань, мовних і немовних умінь, навичок спілкування);

– соціально-психологічна (відображає можливість публічного службовця ефективно взаємодіяти з колегами як на рівні формальних, так і неформальних стосунків);

– спеціально-професійна (представлений такими характеристиками як професійні знання, здібності, вміння, що пов'язані з фаховою спрямованістю особистості). [120].

Підсумовуючи можемо зазначити, що професійна компетентність публічного службовця є практичною здатністю у межах виконання службових повноважень, застосовування спеціальних знань, умінь та навичок, виявляти необхідні особистісні якості (моральні та ділові) при належному виконанні встановлених завдань і обов'язків, при підвищенні кваліфікації, професійному та особистісному розвитку. Її складовими елементами є:

1) набір спеціальних знань (законодавство в сфері публічної служби, державна мова, основи діловодства), умінь та навичок (організаторські здібності, здатність особи належно виконувати певні дії під час тієї чи іншої діяльності на основі набутих знань: здійснення комунікації та взаємодії, лідерство, управління фінансовими активами тощо);

2) сукупність професійних та особистісних якостей публічного службовця;

3) практична реалізація отриманих знань та здобутого досвіду з метою ефективного та результативного виконання службових повноважень що перетікає у подальший розвиток особи працівника (особистісний та професійний) [98].

Відзначимо, що вимоги до професійної компетентності публічних службовців не є сталими та можуть змінюватися, задля забезпечення стабільності, прозорості та ефективності виконання професійної діяльності публічними службовцями.

Результативність здійснення професійної діяльності залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників, одне з центральних місць серед яких посідає професійна підготовка, безперервне самовдосконалення й підвищення кваліфікації.

Досліджуючи сильні сторони професійної діяльності публічних службовців варто звернути увагу на досвід британських науковців, які у зв'язку із суттєвим зростанням кількості осіб, зайнятих у публічному секторі, а саме до 5,77 млн осіб, про що наголосили наприкінці 2022 р. в Управлінні національної статистики, провели дослідження у підсумках яких було вказано, що стає все більш важливим, ніж будь-коли, бути конкурентноздатним. Експертами було сформульовано сім найважливіших навичок для успішної кар'єри у сфері публічних послуг та управління.

1. Рішення проблем і критичне мислення. Службовці у своїй професійній діяльності мають досліджувати корінні причини проблеми, використовувати свої засоби критичного аналізу для розуміння складних явищ, а також пропонувати і реалізовувати рішення.

2. Комунікація. Навички спілкування мають мати вирішальне значення для побудови відносин з користувачами послуг, колег і партнерів по співробітництву. Потрібно мати здатність впливати на інших за допомогою аргументованих аргументів.

3. Здатність впливати на інших за допомогою чітких аргументів. Вміння синтезувати складну інформацію та висловлювати свою власну інтерпретацію в

чіткий і послідовний спосіб – це навичка, яка відкриває двері на вершину в цьому секторі.

4. Повага до дипломатії. Зокрема та організатор програми магістра державного управління (МРА) в університеті Бірмінгема А. Кемпбелл наголошує: «Ми часто чуємо, що ієрархія пішла в минуле, але чутки про її смерть – перебільшення, не в останню чергу у сфері державних служб... Будьте чутливі до відмінностей у назві посади, статусі та професійному досвіді при спілкуванні з колегами. Повага не потрібна, але потрібна дипломатія» [1].

5. Стійкість. Так, згідно з закордонним експертом «Державні послуги швидко змінюються, і люди, які працюють у цьому середовищі, що швидко змінюється, повинні бути стійкими». Це включає здатність оговтатися від труднощів, проявляти позитивний підхід до змін, а також проявляти наполегливість і ефективно справлятися з тиском.

6. Здатність до спільної роботи. Однією з найцінніших навичок на державній службі є здатність працювати через кордони з іншими державними установами чи із зовнішніми партнерами. Це включає вивчення мови або жаргону іншої сторони, розуміння того, як вони бачать світ, готовність до співпраці, але також чітке уявлення про те, які результати вам потрібні від співпраці.

7. Лідерство. Лідерство без контролю інших – ключова вимога до керівників державного сектору. Потрібно бути переконливими і вміти ефективно пояснювати, добре слухати та змінювати [1]. Ці навички дотичні до сучасного європейського простору, тому вважаємо їх доречними.

Продовжуючи наші наукові розвідки хочемо зосередити свою увагу на головних завдань, які має виконувати публічний службовець. Ця тема може викликати багато дискусій, оскільки адаптуючи професійну діяльність публічного службовця до норм Європейського Союзу, залишається

невизначеною загальні завдання, а є лише окремі для державного службовця та окремо для посадових осіб місцевого самоврядування.

Варто відмітити, що розглядаючи основні професійні обов'язки публічного службовця відповідно Закону України про Державну службу та Закону України про органи місцевого самоврядування [155] не має єдності, оскільки посадові особи місцевого самоврядування не мають всіх важливих обов'язків, які мають державні службовці. Тому, на нашу думку ця суперечність має бути усунена доповненням до Закону України «Про органи місцевого самоврядування» наступних пунктів:

- дотримання основних принципів служби в органах місцевого самоврядування та правил етичної поведінки;
- поважливе ставлення до державної символіки України;
- використання виключно державної мови в процесі виконання власних посадових обов'язків, протидія дискримінації державної мови з боку інших службовців та громадян;
- виконання рішення громадських слухань, державних органів, накази (розпорядження), доручень вищестоящих за посадовою ієрархією осіб, які подані відповідно до службових обов'язків публічного службовця та у межах повноважень, передбачених Конституцією та законами України;
- додержання вимог законодавства у сфері запобігання і протидії корупції;
- запобігання реального або потенційного конфлікту інтересів, що може виникнути в процесі проходження служби;
- постійне підвищення рівня особистої професійної компетентності та удосконалення організації службової діяльності;
- надання, за офіційним запитом, публічної інформації в межах, визначених законом [155].

Оскільки, професіоналізація професійної діяльності здійснюється на основі спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих в результаті підготовки – це істотна ознака публічної служби. То ж ефективність публічної служби визначається і через призму реалізації поставлених перед нею цілей і завдань, визначаючи професійний рівень публічних службовців. При аналізі професійної діяльності публічних службовців необхідно пам'ятати, що професійна діяльність публічних службовців визнається успішною, тільки тоді, коли діяльність і професійна підготовка публічного службовця отримали позитивну оцінку під час незалежного оцінювання його діяльності, оскільки, не варто про цей аспект забувати. Підсумовуючи, ми сформулювали наступне визначення професіоналізації професійної діяльності публічного службовця за яким будемо розуміти професійний розвиток публічного службовця, який працює на адміністративних посадах в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування і є професійним та політично нейтральним, діяльність якого спрямована на покращення соціального, економічного, культурного становлення українського суспільства в межах реалізації євроінтеграційної політики.

1.2 Особливості професіоналізації публічних службовців у контексті процесів євроінтеграції

На сучасному етапі розвитку держави та публічної служби в цілому, зрозумілим є той факт, що всім публічним службовцям необхідно мати навички та певні компетенції для належного та ефективного виконання своїх державно-розпорядчих функцій та професійних обов'язків. Слід констатувати, що запровадження принципів професіоналізації публічних службовців не стали ще настільки повсюдними та глибокими, оскільки не вироблено єдиного

концептуального бачення професіоналізації публічних службовців та не конкретизовано шляхів такої професіоналізації. Реалізація на практиці принципів управління, що засновані на демократичних засадах, потребують постійної та всебічної модернізації системи публічного управління.

Процес становлення змін не може бути простим та потребує тривалого часу від моменту прийняття рішень до процесу реалізації. Виникає необхідність у модернізації та уніфікації нормативно-правового регулювання щодо професіоналізації публічних службовців в Україні у зв'язку з євроінтеграційними механізмами змін. З іншої сторони, існуюча система підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіти тривалий час дозволяла підтримувати професіоналізацію, компетентність, вміння та навички публічних службовців на достатньо високому рівні, що давало можливість здійснювати процеси управління персоналом та керувати кар'єрою публічних службовців.

На основі аналізу наукової літератури [34; 75; 91; 111; 129] відмітимо, що метою професіоналізації публічних службовців є надання якісних управлінських послуг; впровадження ключових принципів управління, зокрема, кодексу етики та професіоналізму; впровадження сучасних кадрових технологій; забезпечення відповідного матеріально-фінансового забезпечення кадрової роботи.

Значної ефективності в результаті професіоналізації можна досягти в здійсненні державно-управлінських рішень та надання адміністративних послуг, особливо, коли професіоналізація відбувається на всіх ієрархічних щаблях органів публічної влади і стосується всієї структури: від керівництва до виконавців [59, с.53].

Зокрема, Л. Кійко говорить, що «професіоналізація державної служби спрямована на забезпечення органами публічної влади розвитку виключно високопрофесійної державної служби в Україні, тому в умовах євроінтеграції

нашої держави має здійснюватися із врахуванням позитивного європейського досвіду, і формуватися або адаптуватися у вигляді стандартів» [84, с. 3].

Спираючись на європейські стандарти публічної служби щодо розвитку професіоналізації публічних службовців дослідники К. Кікіньова [84] та Л. Кійко [84] вказують на необхідність зосереджуватись на досвіді європейських вимог до організації публічної служби і тому кожному публічному службовцю при виконанні своїх професійних обов'язків доцільно здійснювати такі заходи [84, с.3]:

- виконувати поставлені завдання якісно відповідно до своїх посадових інструкцій;
- бути направленими на виконання потреб споживачів публічних послуг при їх зверненні до органу публічної влади;
- оновлювати та постійно вдосконалювати свої професійні якості, знання та навички;
- бути зацікавленим у подальшому кар'єрному зростанні та професійного розвитку;
- бути мотивованим для постійного підвищення своїх знань у напрямку самоосвіти та процесу підвищення кваліфікації;
- дотримуватися етики поведінки та якісно вирішувати завдання відповідно до своїх публічних службових обов'язків, результати яких відповідають вимогам суспільства;
- вміти ефективно спілкуватися та мати мотивацію до роботи і отримання задоволення від неї;
- використовувати новітні технології у своїй діяльності; досягати певного необхідного рівня професійних особистісних якостей, знань і вмінь;
- бути доброзичливим, чуйним, співчувати іншим та відповідальним за свої вчинки;

- не використовувати дискримінаційних методів проти інших осіб щодо національності, мови, кольору, культури, віку, політики, релігії або сексуальної орієнтації;
- бути особою з гідною репутацією та високими моральними принципами, а також здатністю надихати колег та клієнтів;
- бути відданим професії, вміти робити якісну та кількісну самооцінку своєї праці [10].

Стандарти публічної служби відповідно до європейських критеріїв ґрунтуються на принципах верховенства права, дотримання законності, патріотизму, політичної нейтральності, відповідальності, ефективності, результативності, доброчесності, професіоналізму, лояльності, публічності, прозорості, стабільності, рівного доступу до публічної служби [75, с. 18].

У своїх дослідженнях В. Луговий наголошує, що кадрова складова професіоналізації висвітлюється в освітньо-професійному аспекті, яка пов'язується з прагненням людей до професійного вдосконалення. Здобуття успішних результатів публічним службовцем можливе, за умови реалізації функціональної ролі професійної діяльності [111, с.19]. В напрямку змін, як виділяють науковці, потрібно також звернути увагу на систему оцінювання та мотивації публічних службовців, зробити це конкурентоздатним механізмом, запровадити механізми співпраці та координації між органами виконавчої влади і місцевим самоврядування, які здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації публічних службовців. Також актуальним питанням постала необхідність створення та впровадження системи моніторингу спеціалістів певної кваліфікації для потреб держави та системи місцевого самоврядування; розробка систем прогнозування розвитку кадрового потенціалу органів публічного управління; обрання сучасних та ефективних методів мотивації діяльності державних службовців та службовців органів місцевого

самоврядування; сприяти самомотивації в напрямі поліпшення власних знань та навичок. Тому, професіоналізація публічних службовців є безперервним процесом розвитку «професійної особистості» посадової особи протягом його всієї кар'єри та професійної діяльності [26].

Професіоналізм публічного службовця визначається як один із значущих факторів системи управління, що проявляється у формі соціальної поведінки особистості, що направлена на службу у забезпеченні реалізації суспільних цілей, де основним інструментом досягнення виступає виконання професійного обов'язку у вигляді реалізації владних та управлінських функцій того чи іншого публічного службовця. Крім того, критерієм потенційної ефективності такої діяльності керівника виступає його професіоналізм, а також його професійно-особистісні якості [170].

Саме професіоналізація публічної служби передбачає впровадження гнучких методів управління людськими ресурсами та покращення системи внутрішнього менеджменту, оскільки будь-яка держава прагне досягти найвищих результатів соціально-економічного розвитку за рахунок зниження державних витрат, підвищення якості надання державних послуг та залучення кваліфікованих фахівців.

Уряди різних країн з цією метою створюють та розвивають системи матеріального стимулювання та кар'єрного планування публічних службовців. Кінцевою метою реформ, що проводяться, є створення професійної ефективної публічної служби.

1.3 Європеїзація професійної діяльності публічних службовців

Координація євроінтеграційних процесів залежить саме від публічного управління і важливим його елементом є людський ресурс – політичне

керівництво держави, посадовці, публічні службовці середньої та нижчої ланок – від яких залежить дієздатність інституцій, дотримання процедур, необхідних для демократичного управління та вироблення політик. Як доводять дослідження, проведені в наукових колах ЄС, європейська інтеграція потребує специфічних знань, навичок і вмінь та особливо небайдужого ставлення. Індиферентне ставлення до професійних обов'язків в умовах прискорення євроінтеграційних процесів може стати гальмом на шляху європейської інтеграції країни та її підготовки до вступу в ЄС.

В загальному сприйнятті Європейський Союз і процеси, які з ним пов'язані асоціюється у більшості громадян України передусім з високими стандартами, вимогами, цінностями, які в науково-практичному використанні отримали назву європейських. Тож Європейські стандарти асоціюються незалежно від того чи про рівень соціального захисту, чи висока якість обслуговування громадян у державних установах, чи зразкові стандарти діяльності наднаціональних європейських інституцій тощо.

Проте все ж зростає усвідомлення та розуміння, що вирішальним чинником успішності ЄС є високі стандарти управління запровадженні наднаціональними органами ЄС та на які орієнтовані національні системи публічного управління. Тому варто детально дослідити процеси європейської інтеграції, щоб виокремити напрямки для ефективного функціонування в ньому української системи публічного управління.

Для початку виділимо поняття європеїзації та євроінтеграції. Європеїзація – впровадження або асиміляція європейської цивілізації, тоді як євроінтеграція – це концепція та процес тісної економічної, політичної та культурної співпраці.

Підготовка публічних службовців до євроінтеграції в Україні, саме в навчальному аспекті, має бути вирішальним чинником культурного прогресу країни та розвитку людських ресурсів, оскільки, публічна політика спрямована

на приєднання країни до Євросоюзу. Відповідно до цієї мети Україна прагне повною мірою використовувати досягнення законодавства Європейського Союзу в галузі цього напрямку. Сучасні темпи розвитку суспільства й культури настільки динамічні, а масштаби такі широкі, що традиційна система освітньої підготовки не встигає задовольняти найбільш прогресивні запити й потреби готовності публічного службовця, який прагне успішно працювати в глобалізованому світі Європейського Союзу. Тому адаптація національної освітньої системи до загальноєвропейських критеріїв дозволить державі забезпечувати принципову можливість розвитку академічної мобільності українських публічних службовців. Зокрема, вивчали питання адаптації освітньої системи підготовки спеціалістів та готовності до євроінтеграційних умов різні дослідники, В. Бакіров [28], Ф. Вашук [44], В. Гапонюк [201], Г. Цветкова [201], О. Голюк [54], Г. Калінічева [80], І. Федорова [196], Я. Трофименко [196], В. Чичук [205], О. Шурин [211].

Здійснений аналіз наукових джерел (Г. Калінічева [80], В. Калошин [81], Н. Лазаренко [101], К. Кириченко [83], О. Лук'янихіна [83], М. Лещенко [103], Г. Лопушняк [109], Х. Рибчанська [109], В. Луговий [110], А. Сбруєва [168], Ю. Палагнюк [139], О. Тарнопольський [200], Б. Холод [163]) дозволив дійти висновку, що Україна вже зробила певні кроки, спрямовані на європеїзацію вітчизняної освітньої системи.

Після обраного суспільного курсу України на євроінтеграцію багато науковців у своїх працях частково або опосередковано зачіпають цю тематику, зокрема теоретичні та методологічні характеристики щодо формування нової парадигми публічного управління в напрямку європеїзації присвячено наукові праці І. Грицяка [57]. Поміж іншого, науковець вказав на неминучість європеїзації як прояву закономірності суспільного та світового розвитку, який має певні політичні, економічні, правові і культурні наслідки в державах –

претендентах на вступ до ЄС, та обґрунтував необхідність у зваженому застосуванні європейських підходів до реформування публічного управління в Україні, а також описав теоретико-методологічні засади розвитку європейської системи управління з урахуванням впливу на публічне управління. На думку, Н. Колісниченко, слід розрізняти терміни «європеїзація» публічного управління та «європейський адміністративний простір», бо європеїзація є процесом зростаючого впливу, а виникнення європейського адміністративного простору означає процес сходження або конвергенції. Європейський вплив дослідниця аналізує за кількома напрямками і пропонує розрізняти [91]:

- європеїзацію національних адміністрацій через реалізацію та виконання права ЄС;
- європеїзацію національних публічних службовців через процеси переговорів, прийняття рішень та їх реалізації на рівні ЄС та національному рівнях;
- європеїзацію національних адміністрацій та публічної служби через адміністративну співпрацю;
- європеїзацію національного законодавства про публічну службу та кадрової політики через право Європейського суду.

Важливим тут є розмежування європеїзації:

- основних принципів діяльності публічних службовців;
- національних систем публічної служби;
- через виконання та реалізацію вторинного права;
- через вплив правил конкуренції та приватизації традиційно публічних послуг.

Аналізували сучасні тенденції розвитку системи публічної служби та діяльності публічних службовців зарубіжні науковці Д. Боссарт, К. Деммке [36] направили свої пошуки на оптимальні шляхи її реформування через призму

узагальнення досвіду європейських країн. Дослідники зазначають, що в європейському законодавстві не має чітких та однозначних правил, які визначали б модель публічного управління і функціонування його ключового елемента – публічної служби в державах-членах ЄС. Іншими словами, публічне управління не входить до сфери компетенції ЄС, і системи публічного управління держав-членів ЄС не підлягають гармонізації або регулюванню з боку ЄС. У цій сфері держави-члени ЄС наділені інституційною автономією і, керуючись принципом субсидіарності, самостійно створюють і розвивають національні системи публічного управління. Таким чином, з юридичного погляду, держави-члени ЄС формально мають в основному адміністративну автономію [4]. У той же час, незважаючи на відсутність надбання ЄС (*acquis communautaire*) у цій сфері, на підставі загальної згоди було визначено принципи діяльності публічних службовців, які є однакові для всіх держав – членів ЄС.

Таблиця 1.1

Характеристика принципів у професійній діяльності публічних службовців ЄС

Принцип	Характеристика
Прихильність до Європейського Союзу та його громадян	Інституції ЄС існують, щоб служити інтересам Союзу та його інтересам громадян у досягненні цілей Договорів союзу. Служіння цим інтересам має бути єдиною метою у прийнятті рішень та наданні рекомендації. Публічні службовці виконують професійні обов'язки найкраще, як вони здатні і прагнуть підтримувати найвищі професійні стандарти в усіх ситуаціях, які трапляються в процесі діяльності. Більш того, вони мають усвідомлювати свою громадську довіру та показувати хороший приклад іншим.

Надійність	Публічні службовці завжди повинні орієнтуватися почуття пристойності і діяти так, щоб пройти позитивно найсуворіша соціальна оцінка. Відмова від цього зобов'язання не означає просто діяти межі закону.
Об'єктивність	Публічні службовці неупереджені, вільні від упереджень, вони керуються фактами й охоче прислухаються до різних думок. Чиновники готові розпізнавати помилки і виправляти наслідки.
Повага до інших	Публічні службовці працюють з повагою один з одним та повагою до громадян. Ввічливі, корисні, діють швидко та охоче застосовують командну роботу.
Прозорість	Публічні службовці повинні бути до цього готові, щоб пояснити та обґрунтувати вчинені дії.

** Розроблено автором за джерелом [5].*

Ці принципи є також суттю етичних стандартів, які застосовуються до публічних службовців ЄС. Оскільки, вважаються фундаментальним елементом культури бюрократії і є правилами яких повинні дотримуватися публічні службовці та управління в межах Європейського Союзу. Один із способів застосування цих принципів у конкретних ситуаціях є уточнення нормативних документів. Такі правила застосовуються, наприклад, до таких питань як запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. Публічні службовці виконують службові обов'язки найкраще, на що вони здатні, і прагнуть підтримувати найвищі професійні стандарти в усіх ситуаціях. Крім того, вони усвідомлюють, що займають позицію довіри громадськості та мають подавати хороший приклад іншим.

Крім того, саме вивчення європейських процесів для публічної служби є важливим. Об'єктивно, що вимоги європеїзації призводять до зміни формату діяльності публічних службовців від закритості в прийнятті рішень, формалізму у взаємодії з громадськістю до відкритості й залучення зацікавлених сторін до

процесу формування та реалізації публічного управління [97]. У результаті вивчення процесу європеїзації стало виділення концепту «багаторівневого управління» (англ. multi-level governance). В основу покладено наступні теоретичні засади:

- ієрархічність у процесах прийняття рішень у Європі (тобто рішення ухвалюються представниками наднаціонального, національного й субнаціонального рівнів, які різняться за своєю природою публічні, неурядові й приватні);

- часткова втрата впливовості національними урядами (внаслідок колективного прийняття рішень державами-членами, державні органи влади частково втрачають контроль над політичним процесом);

- інтегрованість політичного життя (тобто політика різних суспільств стає взаємопов'язаним та інтегрованим процесом). Звідси і виявляється можливість втратити державами монополії у формуванні європейської національної політики і представленні суспільних інтересів всередині країн-членів. З зазначеного випливає, що концепція багаторівневого управління тлумачить європеїзацію в першу чергу як «процес постійних політичних змін, а також вказує, що європейську інтеграцію не можна сприймати лише як процес двосторонніх відносин між національними державами та Європейським Союзом» [5].

На основі досліджень зарубіжних вчених зокрема К. Дайсона і К. Готца сформувались наступні підходи до терміну «європеїзація».

Таблиця 1.2

Підходи до визначення європеїзації

Тип	Процес	Характеристика
------------	---------------	-----------------------

Європеїзація як процес передавання (uploading)	Підвищення компетенцій і влади посадовців та установ ЄС	Є синонімом європейській інтеграції
Європеїзація як процес завантаження зверху вниз (downloading or top-down)	Вплив ЄС на внутрішньополітичні переконання та адміністративно-правову політику	Тиск, який направлений на різноманітні реакції країн на адаптаційний тиск
Європеїзація як процес завантаження, викликаний процесами знизу вгору	Зосередження на зв'язках та обміні механізмами між європейськими країнами	Охоплює питання ширші, ніж питання ЄС і може розглядатись окремо від ЄС

**Джерело: узагальнено автором на основі джерел [5, 70]*

Науковці вказують, що європеїзація публічного управління – процес, що відбувається в структурах державного управління держав-членів ЄС, що означає:

1. вплив права ЄС на процеси встановлення, застосування та тлумачення національного адміністративного права;

2. зміни у функціонуванні публічного управління відповідно до викликів, пов'язаних з процесом євроінтеграції. Європеїзація відбувається на трьох рівнях.

По-перше, європеїзація стандартів. Йдеться про європейську модель публічного управління, засновану на фундаменті цінностей і правилах функціонування демократичної держави, що виходить за межі країн ЄС. Більшість таких закономірностей корениться в загальних процесах модернізації та демократизації суспільного життя, але деякі безпосередньо пов'язані з процесами євроінтеграції; в ЄС основні стандарти в цій сфері визначені, серед іншого: Хартія основних прав – право на належне управління, що міститься в ній, а також Європейський кодекс належного управління.

По-друге, європеїзація завдань. Членство в ЄС пов'язане з необхідністю забезпечення повної сумісності служб та органів публічного управління держави з метою ефективного здійснення діяльності, що реалізується в рамках ЄС. Це включає: зміст права ЄС, участь національної адміністрації в процесі прийняття рішень в ЄС, співробітництво національних адміністрацій у процесі координації європейської політики.

По-третє, європеїзація організаційних, процедурних та кадрових рішень. Право ЄС не регулює організацію публічного управління держав-членів з точки зору їхньої структури, завдань чи компетенції. З договірного принципу організаційної (інституційної) автономії держав-членів випливає, що рішення в цьому відношенні належать до їхньої виключної компетенції. Проте опосередкований вплив права ЄС на систему та адміністративні процедури на національному рівні слід вважати суттєвим на практиці [5].

Саме поняття європеїзації є досить неоднозначним на політико-правовому рівні. В юридичній літературі є розбіжності, щодо тлумачення цього терміну, що вказують на сутність цього процесу, які також відображають різні аспекти. Визначення європейського адміністративного права – тісно пов'язане з ним поняття з концепцією європеїзації. Тут достатньо зазначити, що відмінності стосуються головним чином всієї суб'єктивної сфери європейських організацій (Рада Європи та Європейський Союз), а також рівні стандартизації (стандартизація на європейському рівні, наднаціональна, або стандартизація на національному рівні) та напрямки впливу права (вплив національного законодавства на зміст європейських стандартів – напрямок знизу вгору, а також вплив європейського права на національні нормативні акти – напрям зверху вниз).

Найчастіше виділяють чотири типи таких відносин/впливів (за А. Врубелем):

- 1) європеїзація зверху вниз, тобто вертикальний і однобічний вплив права до права європейських країн,
- 2) європеїзація знизу вверху, тобто вертикальний і однобічний вплив права Європейських країн до європейського права,
- 3) горизонтальна європеїзація, тобто горизонтальна та багатостороння взаємодія законів європейських країн,
- 4) *ad extra* європеїзація, тобто вплив європейського права на право держав за межами європейських і, можливо, міжнародних організацій [5].

Важливість європеїзації полягає в наступному:

- модернізація правових інститутів;
- впровадження загальних стандартів поведінки адміністрації з громадянином;
- покращення та уніфікація статусу громадянина проти адміністрації;
- сприяння співпраці між еквівалентними органами влади та установами і органами ЄС.

Організація публічного управління відображає історію, ідентичність, традиції та інші особливості суспільно-державного розвитку.

Найзагальніші результати європеїзації:

1. заміна положень національного законодавства положеннями європейського права або «витіснення» національних норм нормами європейського права (європеїзація – замінити),
2. зміна або скасування національних стандартів національним законодавцем у виконанні Європейського права (адаптивна європеїзація),
3. зміна тлумачення національного права при імплементації європейського права (інтерпретаційна європеїзація).

Досліджуючи виклики глобалізованого світу в напрямку системи підготовки людини до життя, відповідні до них засоби діяльності в Україні та

країнах Європейського Союзу, потрібно звертати увагу на підготовленість публічних службовців як виконавців волевиявлення народу та підтримки з ними взаємозв'язків. Професійна діяльність публічного службовця як представника країни в європейському просторі має бути людиноцентристською, демократичною, відкритою, інформаційною й діалогічною, реалізовуватись на основі органічної єдності європейських знань, компетенцій і цінностей.

Потужні виклики, які впливають на стан України останнім часом (російська військова агресія; поглиблення системної фінансово-економічної кризи, збільшення й соціальних наслідків), вимагають нового підходу до адаптаційних євроінтеграційних процесів, європейського рівня розвитку й детермінують перегляд цільових орієнтирів, змісту, технологічного й інших ресурсів.

Проаналізувавши вищезазначені матеріали ми визначили ряд критеріїв для успішної адаптації професійної діяльності публічного службовця до європейських стандартів.

1. Європейська ідентичність: дотримуватись демократичних норм та девізу ЄС – «Єдність у різноманітті, так як, серед усіх характерних особливостей, що відрізняють німців від французів, шведів від італійців, австрійців від естонців, знаходяться спільні ознаки, тобто те, що робить усіх їх європейцями. Економічне процвітання, дієвий інститут громадянства, повага до прав і свобод людини, рівність і демократія – ось невичерпний перелік ознак, що характеризують європейську ідентичність на сучасному етапі» [70; 71]. Європейська ідентичність демократії пов'язується передусім зі спільною політичною культурою, а не зі спогадами про спільне культурне минуле. Поняття європейської ідентичності та її значення для політики ЄС.

Культурний критерій, виражений у певному способі життя, традиціях і моделях поведінки на території Європи, Історичний критерій пов'язаний з феноменом спільної пам'яті та спільного досвіду

2. Європейський професіоналізм: європейський публічний службовець має освіту, яка дозволяє йому працювати в будь якій країні ЄС та швидко адаптуватись до змін.

3. Європейські знання: публічний службовець знає про інші європейські підходи до публічного управління та публічної політики на рівні ЄС; цінує власну систему підготовки та рівня освітніх знань і розглядає її разом з іншими європейськими системами; знає європейську історію та її вплив на сучасне європейське суспільство (знання про країни-члени ЄС: історію, культуру, мову, освіту тощо; знання про ЄС: інституції, методи діяльності, практику, ініціативи, рішення, щоденне життя; знання європейської культурної спадщини: спільність і відмінності; процеси співробітництва, результати і гострі проблеми). Тому доцільно під час підготовки майбутніх публічних службовців на відповідних кафедрах в університетах України цілеспрямовано формувати достатню базу загальних знань, потрібну для подальшої професійної діяльності, що передбачатиме: знання подій європейської історії; володіння кількома іноземними мовами; знання історії європейської літератури та історії мистецтва в їхніх найважливіших епохах і з найвідомішими представниками. Потрібна безперервна система навчальних тренінгів, яка забезпечила б швидку адаптацію публічних службовців з уже наявним досвідом та знаннями швидше зрозуміти Європейську культуру.

4. Європейський мультикультуралізм: європейський публічний службовець у своїй професійній діяльності взаємодіє з мультикультурним характером Європейського суспільства, саме тому має бути обізнаний зі своєю культурою та відкритий до інших культур; знає, як поводитися в іншому

культурному середовищі, не виявляючи національного шовінізму; працюючи з групами, які належать до різних етнічних груп, з повагою ставиться до їхніх національних традицій і поважає їхню самобутність; виступає за демократичне вирішення проблем полікультурності суспільства знань і забезпечення рівних можливостей доступу до освіти для всіх жителів Землі.

5. Європейська мовна компетентність: європейський публічний службовець має розмовляти щонайменше двома європейськими мовами з різним рівнем компетентності; здатний спілкуватись з колегами з держав-членів ЄС та передавати досвід на мові ЄС.

6. Європейські виміри якості: задля оцінювання рівня професійної підготовки та виконання професійних обов'язків європейського рівня має бути розроблена і застосована система визначення і порівняння якості підготовки фахівців різних європейських країн. Пропозиції стосуються як формальної оцінки освіти, так і неофіційних обмінів та міжкультурних зв'язків. Зокрема Громадський контроль є невід'ємною частиною демократичних систем. Усі 27 країн, які зараз входять до Європейського Союзу (ЄС), запровадили механізми для забезпечення підзвітності, прозорості та надійного контролю за державними витратами з якими працюють публічні службовці. У цьому контексті вищі органи фінансового контролю, відповідальні за зовнішній аудит державних фінансів, відіграють ключову роль.

Вважаємо, що трансформаційні умови, які створюють нові підходи на суб'єкт-суб'єктні відносини потребують зміни в професійній діяльності публічного службовця, які мають бути направлені на розвиток мотиваційної сфери, інтелекту, самостійності, колективізму, умінь здійснювати самоврядування в діяльності, що зможе все разом призвести до швидкого саморозвитку та адаптації до європейських умов. Тому вважаємо за потрібне виокремити поняття європеїзація професіоналізації професійної діяльності

публічних службовців – впровадження європейської культури в професійну діяльність публічних службовців та дотримання загальних принципів ЄС, зокрема прихильності до Європейського Союзу та його громадян, надійність, об'єктивність, прозорість, повага до інших.

1.4 Адаптаційні механізми професіоналізації публічних службовців

Трансформаційні євроінтеграційні умови у суспільстві підвищують вимогливість до європеїзації професійної діяльності сучасних публічних службовців та набуває особливого значення їхня швидка адаптація до нових умов. За цих умов у суспільстві та підвищеної конкуренції якість професійної підготовки фахівців потребує підвищеної уваги.

Розглянемо поняття «адаптації» з позиції системного підходу, для того, щоб деталізувати як відбувається адаптаційний процес. Тому дослідимо теорію когнітивного розвитку відомого філософа та психолога Ж. Піаже. Дослідник говорить про те, що насамперед організму для адаптації допомагає інтелект і здатність організму впоратись з вимогами певної ситуації. На початку свого становлення особистість, отримує адаптаційні процеси при народженні і це пов'язано з великою кількістю задач до яких і потрібно адаптуватись. Під час змін і розвитку «когнітивні структури» стають складнішими і допомагають особистості пристосуватися до навколишнього середовища. Когнітивна структура – це певна модель думки чи дії, що дає змогу впоратись з якоюсь стороною життєвого досвіду або пояснити та зрозуміти його. Ж. Піаже виділяв ці когнітивні структури та називав їх певними схемами і вважав, що всі схеми та всі форми розуміння утворилися в результаті роботи двох вроджених інтелектуальних процесів, а саме адаптації та організації. В свою чергу організація – це процес, за допомогою якого особистості можуть поєднувати

існуючі в них схеми в нові складніші інтелектуальні структури. Сам організаційний процес є незмінним, незважаючи на те, що на різних стадіях він може набувати зовсім різних форм.

Ж. Піаже розробив структуру видів діяльності за допомогою яких відбувається адаптація. Науковець виділяє два подібні види, які взаємодоповнюють одне одного: асиміляція і акомодация. Асиміляція – це процес у результаті реалізації якого особистість інтерпретує новий досвід термінами моделей світу і схем, якими вони вже володіють. При цьому намагаючись адаптуватись до нового стимулу, дивлячись на нього крізь призму вже знайомого, а не нового. Коли відбувається залучення нових відомостей як частини вже існуючої схеми поведінки, то відбувається засвоєння соціальних правил. Інтерпретувати новоявлений досвід просто поняттями уже відомих схем важко, тому Ж. Піаже виділив доповнення асиміляції поняття акомодации. Акомодация – послідовна зміна розумового стану особистості, у випадку, коли нова ідея, новий досвід не узгоджуються з вже відомими (старими, засвоєними) поняттями.

Саме так бачив когнітивний розвиток Ж. Піаже, що і стало в основу поняття адаптації в подальших наукових розвідках багатьох дослідників. Дослідник також відзначив, що у своєму синтезі акомодация й асиміляція допомагають когнітивному розвитку, хоча частка кожного з процесів при цьому різниться, але асиміляція досвіду, що не збігається з існуючими схемами, у кінцевому рахунку, може сприяти когнітивному конфлікту і зумовлює акомодацию цього досвіду. Кінцевим результатом цього процесу є адаптація – стан рівноваги між когнітивними структурами й соціалізацією [209].

Отже, рівень психологічної адаптації визначається рівнем активності особистості і характеризується єдністю акомодации й асиміляції. Суспільство як чинник впливу діє на особистість, особливо, коли це зовсім нове оточення у

вигляді нової соціалізації до Європейського Союзу. Водночас особистість має змогу вибірково сприймати і опрацьовувати ці впливи відповідно до своєї внутрішньої природи і, у свою чергу, активно впливати на саме суспільство (у процесі адаптації засвоюються співвідношення, що забезпечують розвиток як особистості, так і середовища. Звідси – адаптивна й одночасно адаптувальна активність особистості, механізм якої, формуючись у процесі соціалізації особистості, стає основою її поведінки і діяльності, що є важливим для нашого дослідження.



Рис.1.1 Модель когнітивного розвитку Ж.Піаже

** Розроблено автором за джерелом [217].*

Отже, адаптація – це процес пристосування певної особи до змін у результаті накладання на старий досвід його нових надбань і, як підсумок формування нового розуміння і нових навиків. Помітний рух від пасивного пристосування до побудови системи продуктивної взаємодії особистості та

середовища, від кінцевої мети – гомеостатичної рівноваги, відсутності конфліктів – до самоактуалізації та самореалізації особистості в реальному соціальному середовищі [53].

У контексті наших наукових розвідок продовжимо розглядати поняття «професійна адаптація» тож відмітимо, що найновішими дослідженнями різних аспектів професійної адаптації є Г. Васянович (морально-етичні); С. Вдович, О. Палка (мовленнєві); О. Галус, Н. Лозинська, Я. Крушельницька (соціально-психологічні); Г. Дегтярєва (особистісні), О. Музальов, А. Шиделко (культурологічні); В. Онищенко (духовні), Л. Руденко (комунікативні) та ін.

Я. Крушельницька вважає, що професійна адаптація характеризується досконалим знанням теоретичного масиву, необхідного для певної професії або спеціальності; практичним удосконаленням трудових навичок і вмінь, що проявляється у стабільному виконанні трудових обов'язків, високій якості результату, точності та надійності, творчій активності [96]. Не можемо не погодитись з думкою дослідниці, яка досить зрозуміло і чітко пояснює поняття професійної адаптації.

На нашу думку визначення Ж. Вірної, де професійна адаптація – це розробка засобів, методів і критеріїв оцінки особливостей пристосування суб'єкта праці до змісту й умов конкретної діяльності та обґрунтування рекомендацій щодо прискорення цього процесу [47], можна об'єднати і доповнити вищезазначеним визначенням

Дослідник В. Синявський [213] у своїй роботі виокремлює два типи професійної адаптації – формальну й адекватну. Під час формальної адаптації відбувається знайомство особистості з новим середовищем, засвоєння необхідних знань про особливості оточуючого середовища та людей, про професійні обов'язки й найефективніші шляхи їх виконання, про вимоги, яких потрібно дотримуватися в діяльності й поведінці. Це зовнішній, пізнавальний бік

процесу адаптації особистості до ситуації, що часто має лише комунікаційний характер. Формальна адаптація в свою чергу створює передумови для адекватної, де відбувається переорієнтація, що охоплює не лише пізнавальний бік, але й практичний. Паралельно з вивченням умов нового середовища створюються нові способи поведінки й діяльності в них. Здійснюється конкретизація цілей: установки та форми поведінки, діяльність не розходиться з реальністю. Діяльність відбувається зі свідомим наміром і бажаною метою.

Він підкреслює, що цей процес не обмежується виключно моментом фактичного вступу до самостійного виконання професійної діяльності, оскільки, це – кінцева стадія цього процесу, а його початок має бути віднесений на той час, коли людина вперше розпочинає підготовку до тієї або іншої трудової діяльності. Так, процес професійної адаптації здійснюється поетапно, піддається визначеній логіці й має відповідну послідовність, що можна відобразити у вигляді системи: відповідна професійна підготовка – установа. Автор виділяє такі етапи професійної адаптації: допрофесійна підготовка; професійне навчання; самостійна професійна діяльність на установі, що є слушним і пояснює етапи адаптації і для публічних службовців. На ефективність професійної адаптації, її тривалість на кожному етапі життєдіяльності людини впливають різноманітні чинники: культурні цінності, нормативно-правова база, науково-методичне забезпечення, кон'юнктура ринку праці, кадрова політика. На нашу думку, ознайомлення з цими чинниками та підготовка до культурного середовища значно полегшить професійну адаптацію публічних службовців.

Окреме сформоване науковцями визначення професійної адаптації державного службовця як активного освоєння професії, її унікальних тонкощів та специфіки виконання, потрібних знань, умінь та навиків, прийомів, способів прийняття рішень на конкретній посаді органу державної влади. Відповідно така адаптація включає в себе два аспекти: адаптацію до професії державного

службовця та адаптацію до посадових обов'язків. Адаптація до професії державного службовця – це, перш за все, засвоєння принципів роботи на публічній службі, що повинна служити народу, специфіки функціонування органів публічної служби. Тому, основою діяльності публічного службовця є прийняття присяги та розуміння принципів публічної служби.

Адаптаційні механізми до посади на публічній службі передбачають розуміння публічними службовцями обсягу прав, обов'язків, повноважень та відповідальності під час обіймання певної посади в органі державної влади. Вона залежить від теоретичної та практичної підготовки публічного службовця до обіймання конкретної посади. Успіх цієї адаптації залежить від рівня відповідності професійної компетентності публічного службовця вимогам посади, його здатності щодо реалізації наявних знань, умінь та навиків при виконанні посадових обов'язків. Споріднено, що механізмами адаптації публічного службовця до професійної діяльності в ЄС теж є знання і розуміння обсягу прав, обов'язків, повноважень та відповідальності під час обіймання певної посади в органі державної влади вже в якості держави-члена ЄС.

Розглядаючи загальні питання механізмів адаптації, то науковці найчастіше виділяють різні напрями, зокрема за структурними компонентами адаптивного середовища (предметно-діяльнісна до соціально-психологічного клімату колективу та до переважаючих у ньому настроїв, ціннісних орієнтирів і системи ролей, що впливають із соціального статусу цього працівника тощо) [207].

Якщо враховувати, що в колі наших інтересів стають адаптаційні механізми до соціального оточення, то потрібно визначити, що соціальна адаптація – це активне взаємопристосування службовця, яка формується та розвивається, до оточуючого соціального середовища, яке швидко змінюється, але водночас має загальні правила існування. Публічний службовець має, по-

перше, постійно пристосовуватися до тих змін, які відбуваються в соціальному макро- та мікросередовищі (зараз це середовище постійно видозмінюється). Це ситуативна соціальна адаптація, яка відносно незалежна від певного стану його індивідуального розвитку. Певні соціальні ситуації, які вимагають необхідність такої адаптації, надзвичайно різноманітні, а їх початковими етапами можуть бути як певні зміни в соціальному середовищі, так і в самому публічному службовці (зміна потреб та інтересів, зміна публічної політики тощо). По-друге, публічний службовець повинен адаптуватися до нових соціальних умов, пов'язаних з переходом від одного відносно самостійного етапу індивідуального розвитку до іншого (нові соціальні спільноти, соціальні інститути, культурні цінності та норми, новий предметний характер діяльності та її форми і методи тощо). Зазначені етапи відносно стабільні та заздалегідь відомі за своїми завданнями, інституційними формами, специфічними «етапами», культурними цінностями та нормами тощо [207]. Зокрема необхідно звернути увагу в соціальній адаптації на прийняття, а також розуміння публічним службовцем його соціальної ролі. Оскільки, адаптація відноситься до основних соціально-психологічних механізмів соціалізації особистості. Саме ефективність в якісному еквіваленті процесу адаптації залежить наскільки адекватно публічний службовець сприймає себе та свої зв'язки в соціальному середовищі. Нерозуміння себе як особистості буде становити загрозу для успішної адаптації [207]. Тому соціальна адаптація публічного службовця може трактуватися як вид взаємодії із соціальним середовищем, у процесі якого узгоджуються вимоги й очікування до його професійної діяльності від всіх учасників взаємодії. Важливим механізмом адаптації є узгодження прагнень з його реальними можливостями та правилами і культурними особливостями оточення. Відповідно, зважаючи на вищезазначене механізми соціальною адаптації розглядається у двох поняттях:

як постійний процес активного пристосування до умов середовища; як результат цього процесу .

Проаналізувавши ряд наукових праць про теоретичну сутність професіоналізації та євроінтеграційні умови сформувавши ряд показників, які є необхідними для запобігання проблем адаптації професійної діяльності публічних службовців до ЄС на різних етапах адаптаційних процесів.

Таблиця 1.3

Показники проблем адаптації до професійної діяльності публічного службовця в ЄС

Статус України	Етапи підготовки	Показники проблеми	Необхідні навички
Кандидат на вступ ЄС	допрофесійна підготовка	мотиваційно-ціннісні	Мотивація, знання культури, знання етичних норм, розуміння місії ЄС, знання мови ЄС
Кандидат на вступ ЄС	професійне навчання	когнітивно-змістові, діяльнісні	Вивчення нормативно-правового забезпечення ЄС, розвиток мультикультурної комунікації
держав-член ЄС	самостійна професійна діяльність	особистісно-психологічні	Психологічна готовність, емоційний інтелект, сформована професійна компетентність, бажання саморозвиватись і навчатись протягом життя

**Джерело: розробка автора*

Мотиваційно-ціннісні. Найвагоміші в цьому аспекті – мотивація, знання культури, знання етичних норм, розуміння місії ЄС, знання офіційних мов ЄС, що зумовить потребу у додатковому навчанні та підвищенні кваліфікацій, розширені професійних компетентностей. Однією з головних причин низької мотивації постає низька оплата праці публічних службовців. У порівнянні з країнами ЄС, заробітна плата українських державних службовців є недостатньою, що може знизити мотивацію пристосування до нових стандартів. Культурні відмінності, оскільки, Україна має свої традиції та культурні особливості, які можуть відрізнятись від культур країн ЄС, що може вплинути на сприйняття та реалізацію європейських стандартів. Розуміння поняття мультинаціональності (мультинаціональність – необхідність працювати серед різних національностей, з розумінням їхніх культурних норм) та готовність працювати в цьому середовищі. Чітке розуміння мотивів самовдосконалення у нових умовах, підвищення професійних досягнень, особистісна і соціальна відповідність, співпричетність до життя народу тощо. Усвідомлення новоявлених сенсів і цілей діяльності в умовах євроінтеграційних процесів суттєво збільшує структуру операційного компоненту, передусім уміння публічного службовця. Емоційно позитивне ставлення до інтеграційних проблем в публічному управлінні як умова власної відповідальності й національної самосвідомості. Таким чином, серед-мотиваційно-ціннісних проблем на першому етапі адаптації важливо сформувати у публічного службовця позитивного сприйняття європейських цінностей і саморозвитку як публічного службовця-європейця.

Когнітивно-змістові проблеми. А. Акімов, зробивши аналіз програм підготовки публічних службовців зазначив, що проблема системного розвитку готовності службовців до професійної діяльності в умовах європейської

інтеграції все ще не набула необхідного науково-практичного розв'язання. Навіть, зважаючи на те, що підготовка публічних службовців до вирішення завдань в рамках євроінтеграційних процесів відбувається на основі комплексного теоретико-методологічного забезпечення, освітні цілі і, як результат, підсумки навчання з більшості навчальних дисциплін охоплюють когнітивну (пізнавальну) складову: знати, розуміти, застосовувати, аналізувати, синтезувати й оцінювати ті чи інші явища, процеси, процедури і ситуації. Водночас, емоційно-ціннісна складова: сприйняття, реагування, засвоєння ціннісної орієнтації, організація ціннісних орієнтацій, розповсюдження ціннісних орієнтацій або їх комплексу на діяльність практично не врахована, а тому й не впроваджена. Саме тому і втрачається системність навчання (у контексті таксономії В. Блума), його зміст не розглядається і не втілюється як цілісний процес набуття теоретично-практичних знань, умінь та навичок у поєднанні з ціннісно-світоглядними елементами для формування психологічної готовності публічних службовців до професійної діяльності в умовах європейської інтеграції [23].

Поряд з цим, присутній фактор недостатньої кількості кваліфікованих спеціалістів, які можуть проводити професійне навчання для публічних службовців для розуміння мети, функцій, принципів діяльності публічного службовця ЄС та вивчення нормативно-правового забезпечення ЄС, розвиток мультикультурної комунікації. Впровадження нових умінь: проєктивних (прогнозування і вирішення конкретних професійних завдань з урахуванням євроінтеграційних процесів, вивчення зарубіжного досвіду інноваційного розвитку); аналітичних; орієнтаційних; конструктивних; організаторських, все це становить проблему для впровадження якісного навчання для публічних службовців до євроінтеграційних процесів.

Знання стосовно формування переконань та ідей щодо європейської культури, освіти, економіки, історії взаємин України та європейських країн і дають можливість публічному службовцю глибоко і правильно використовувати інформацію при роз'ясненні сучасних інтеграційних процесів, причому з урахуванням їхніх позитивних і негативних аспектів, та багатьох інших процесів і проблем. Водночас, ці проблеми не викликають у нього особистісної зацікавленості, тих чи інших емоцій, переживань і бажань. Це – рівень інформованості, певної освіченості публічного службовця, на якому він може зупинитися або ж за певних умов може розвиватися далі по шляху особистісної та професійної співпричетності до цих життєвих процесів.

Діяльнісні. Насамперед ці проблеми зумовлені цього рівня представлені здібностями і навичками, що характеризують адаптаційну поведінку особистості (сформовані адаптаційні схеми і програми). Їх склад включає інструментальний (здатності, навички, уміння) та творчий (творчі здібності, здатність до творчого вирішення посталих адаптаційних завдань) компоненти і зокрема механізми та алгоритми за якими має діяти публічний службовець під час здійснення професійної діяльності. Проте через несформованість нормативно-правової бази, яка повністю відповідатиме стандартам ЄС важко бути обізнаним та готовим діяти за будь яких умов це і становить проблему.

Згідно з законом України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» «визначається механізм досягнення Україною відповідності третьому Копенгагенському та Мадридському критеріям набуття членства в Європейському Союзі. Цей механізм включає адаптацію законодавства, утворення відповідних інституцій та інші додаткові заходи, необхідні для ефективного правотворення та правозастосування. Метою адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу є досягнення відповідності правової системи України

acquis communautaire з урахуванням критеріїв, що висувуються Європейським Союзом до держав, які мають намір вступити до нього» [148].

Адаптація українського законодавства до нормативно-правових норм ЄС виступає пріоритетом усього процесу інтеграції України до Європейського Союзу, та як результат є ключовим напрямом зовнішньополітичного вектору України. Окрім цього, у вищевказаному законі виокремлено цілі, завдання, етапи та сфери, в яких має здійснитися адаптація законодавства. Однак, варто наголосити, що все це стосується адаптації законодавства як частини здійснення правової реформи України, а не тільки виконання взятих на себе державою міжнародних зобов'язань. Саме тому слід обережно підходити до адаптації національного законодавства до норм права ЄС. Необхідно пам'ятати, що *acquis communautaire* є результатом створення єдиного економічного простору, до якого увійшли 27 європейських держав. Тому на нашу думку діяльнісні проблеми становлять загрозу для професійної діяльності публічних службовців, оскільки можуть викликати стресові та конфліктні ситуації в діяльності публічних службовців

Психологічні аспекти проблеми готовності публічного службовця. О. Назаров виділяє такі структурні компоненти психологічної готовності, як образ структури дії, загальний психофізіологічний стан, психологічна спрямованість особистості [207]. Важливо і рефлексії професійного становлення, що розглядається М. Барбан як «здатність людини виокремлювати, аналізувати, оцінювати, пізнавати, усвідомлювати свої можливості, особистісні та професійно важливі якості, різні боки своєї діяльності та розвитку як професіонала» [31]. Тобто фактично психологічна готовність до професійної діяльності передбачає роботу публічного службовця із своїми потенційними можливостями та якостями у площині майбутньої роботи та виробничих завдань. Тому формування психологічної готовності обов'язково має охоплювати

розвиток професійної рефлексії і, зокрема, «Я-налаштування на професію» та символічну репрезентацію професії для «Я» (образи «Я в професії»). Проте, у контексті публічної служби такі аспекти психологічної готовності не є змістовно повністю сприйнятливими, що і становить певну проблематику, однак можна використати напрацювання, що стосуються структуризації психологічної готовності й уточнення її змісту залежно від виду діяльності. Також дослідниця І.Іванова важливе місце і роль відводить професійній готовності до діяльності, оскільки визначає її як детермінанту професійного становлення фахівця [76]. Науковиця говорить про те, що процес формування професійної готовності має ієрархічний характер стадій готовності майбутніх фахівців від молодого спеціаліста до професіонала. Водночас, професійна готовність носить інтегративний характер й охоплює функціональну, емоційну та особистісну складову.

О. Акімов зосереджував свою увагу саме на психологічній готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції [23]. Вивчаючи соціально-психологічні умови підвищення ефективності професійної діяльності керівника системи публічної служби, Ю. Молчанова розкрила зміст, структуру і психологічні компоненти процесу управління. Новизна запропонованих нею підходів полягає у розкритті сутності готовності до публічної діяльності саме в соціально-психологічному контексті та з акцентом на особистісному компоненті. При цьому відмічається, що досягнення соціально-психологічної ефективності базується на врахуванні соціальних, психологічних, тектологічних й акмеологічних особливостей учасників управлінського процесу на двох рівнях: організаційному та особистісному. Важливим фактом результативності психологічної готовності публічних службовців до впровадження євроінтеграційних процесів у власній професійній діяльності є емпірично доведений Ю. Молчановою висновок про об'єктивну

необхідність існування в управлінців комплексу «відповідних мотивів, знань, умінь, навичок та особистісних якостей, які здатні забезпечити успішну взаємодію учасників управлінського процесу» [116]. Напевно тому дослідниця визначає психологічну готовність керівника до управління як «складне системне утворення, що пов'язане із складовими управлінського процесу і забезпечує успішну взаємодію особистості з іншими учасниками управлінської діяльності» та відзначає, що структура психологічної готовності керівника охоплює мотиваційну, когнітивну, операційну та особистісну складові, здібності й задатки, які відповідають вимогам, змісту та умовам управлінської діяльності [116]. Тобто узагальнюючи вищезазначене, можемо сказати, що психологічна готовність є базовою до ефективного процесу євроінтеграції до професійної діяльності публічного службовця проте не стоїть на першому місці у підготовці публічних службовців, що на нашу думку є помилкою та спричиняє проблематику. М. Рудакевич досліджувала готовність державних службовців до інтеграції в європейський професійний і етичний простір [167].

С. Скочиляс зачіпає військову сферу як таку, що стосується діяльності державних службовців і вивчає психологічне забезпечення їх адаптації та підвищення готовності до чіткого і беззаперечного виконання прямих обов'язків [182].

Важливою в контексті нашого дослідження є думка Я. Крушельницької. Дослідниця визначає, що соціально-психологічна адаптація пов'язана з входженням працівника в мікросередовище, формуванням ділових і неформальних стосунків, прийняттям соціальних норм і цінностей організації [96, с. 217]. Також Я. Крушельницька вважає, що професійну адаптацію характеризує досконале володіння професією або спеціальністю, закріплення трудових навичок і вмінь, прояви якого вбачаємо у стабільному виконанні професійних обов'язків, високій якості результатів, точності та надійності,

творчій активності [204]. Не можемо не погодитись з думкою дослідниці, яка досить зрозуміло і чітко пояснює поняття професійної адаптації.

Досить влучні висновки з окресленого нами питання здійснив А. Галян, вказавши, що особистісні ресурси адаптації – «це індивідуально-психологічні властивості особистості майбутніх працівників, утворені внаслідок взаємодії мотиваційно-ціннісного, регуляторного та емотивного особистісних ресурсів, що без надмірних енергетичних затрат сприяють їх успішній адаптації до професійної діяльності» [53].

Здійснивши огляд наукового доробку, не можна знецінити важливість врахування психологічних особливостей кожного окремого публічного службовця до адаптаційних євроінтеграційних механізмів для того, щоб уникнути цього впливу на ефективність адаптації.

Тож адаптаційні механізми професійної діяльності публічних службовців до євроінтеграційних процесів є специфічним видом адаптивних процесів. Здійснений аналіз підходів вивчення сутності професійної адаптації дозволяє стверджувати, що професійна адаптація носить багатofункціональний характер.

По-перше, вона є необхідною умовою і, одночасно, засобом оптимізації взаємодії публічного службовця з професійною діяльністю і новим соціальним середовищем.

По-друге, вона сприяє розвитку публічного службовця і є складовою частиною професійного розвитку його кар'єри в нових соціальних умовах. Професійна адаптація виявляється в оволодінні публічним службовцем ціннісними орієнтаціями ЄС в рамках його діяльності, усвідомленні мотивів і цілей у ній, зближення орієнтирів взаємозв'язку в професійній групі на основі підготовленості до професійної діяльності.

Професійна адаптація публічного службовця до європейського простору – це процес пристосування публічного службовця до нових соціальних умов та засвоєння стандартів Європейського Союзу.

Висновки до першого розділу

1. Проаналізовано, що професіоналізація професійної діяльності здійснюється на основі спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих в результаті підготовки, що є істотною ознакою публічної служби. То ж ефективність публічної служби визначається через призму реалізації поставлених перед нею цілей і завдань, детермінуючи професійний рівень публічних службовців.

2. Відзначено, що професіоналізація публічної служби передбачає впровадження гнучких методів управління людськими ресурсами та покращення системи внутрішнього менеджменту, оскільки будь-яка держава прагне досягти найвищих результатів соціально-економічного розвитку за рахунок зниження державних витрат, підвищення якості надання державних послуг та залучення кваліфікованих фахівців.

3. Виокремлено поняття європеїзація професіоналізації публічних службовців, яку трактуємо, як впровадження європейської культури в професійну діяльність публічних службовців та дотримання загальних принципів ЄС, зокрема прихильності до Європейського Союзу та його громадян, надійності, об'єктивності, прозорості, поваги до інших, шляхом професіоналізації.

4. Окреслено, що адаптаційні механізми професіоналізації діяльності публічних службовців до стандартів ЄС є специфічним видом адаптивних процесів. Здійснений аналіз підходів вивчення сутності професійної адаптації

дозволяє стверджувати, що професійна адаптація носить багатофункціональний характер.

РОЗДІЛ II

СУЧАСНИЙ СТАН ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ

2.1 Механізми забезпечення професіоналізації публічних службовців в Україні

Швидкість та активність в реаліях сьогодення євроінтеграційних процесів, потребує активного включення публічного сектору щодо підготовки та адаптації висококваліфікованих кадрів публічної служби. Адже професійне виконання діяльності компетентними управлінцями є передумовою результату впровадження реформи кадрової системи та розбудови ефективної, професійної, цілісної публічної служби. Як необхідність постає запровадження нової системи підготовки публічних службовців, орієнтуючись на принципи професіоналізму та цінностей, які існують в Європейському Союзі.

Підвищення інтересу до розгляду питань професіоналізації публічних службовців набуває актуальності саме у результаті потреби в надані органами публічної влади якісних послуг, з урахуванням європейського досвіду, реалій сьогодення та реалізації національних інтересів України. Аналізуючи процеси професіоналізації після отримання Україною статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу ми виявили значні прогалини в готовності публічних службовців до змін. Набуває актуальності й питання іноземної мови серед публічних службовців, які не в повному обсязі підготовлені засвоювати та впроваджувати європейські цінності, зокрема на офіційних мовах, що превалюють у ЄС. Тому вбачаємо за необхідність виокремити три рівні побудови та впровадження ефективної професіоналізації, що відповідає думці низки

вчених. А саме, що професіоналізація публічних службовців має комплексний характер і включатиме наступні аспекти:

1) законодавчий;

2) освітньо-професійний: згідно якого професіоналізм передбачає не тільки спеціально залучених на постійній основі людей, а й їхню фахову підготовку до виконання управлінської справи (запроваджено самостійну освітню галузь – «Публічне управління та адміністрування»);

3) науковий, оскільки, професійна діяльність потребувала розробки чіткої моделі наукових засад (введено окрему галузь науки «Публічне управління») [110].

На законодавчому рівні питання професіоналізації щодо професійного навчання публічних службовців є обов'язковим та, зокрема, для державних службовців, відповідно до статті 8 Закону України «Про державну службу» [147] у якій вказано, що обов'язком державного службовця є постійне підвищення рівня своєї професійної компетентності. Нормативно-правова база питання більш детально наведена в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Нормативно-правове регулювання професіоналізації публічних службовців України

Законне та підзаконне регулювання	Характеристика
Закон України «Про державну службу»	є обов'язком державного службовця постійне підвищення рівня своєї професійної компетентності
Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»	організація навчання і підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування забезпечуються у порядку, передбаченому законом

Продовження табл. 2.1

Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки	Метою цього напряму Стратегії є продовження розбудови професійної, доброчесної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян
Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. No 974-р. «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	Метою Концепції є визначення стратегічних напрямів, механізмів та строків формування сучасної ефективної системи професійного навчання публічних службовців, яка забезпечить підвищення рівня їх професійної компетентності, буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя та сприятиме впровадженню принципів належного врядування
Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 р. «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	Створення належних умов для забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад
Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	Це Положення визначає організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад

**Розроблено автором за джерелами [147, 150, 151,152, 154]*

Розглядаючи освітньо-професійний рівень варто вказати, що класифікують наступні види професійного навчання:

- підготовка магістрів (за магістерськими програмами);

- підвищення кваліфікації;
- стажування;
- самоосвіта [142].

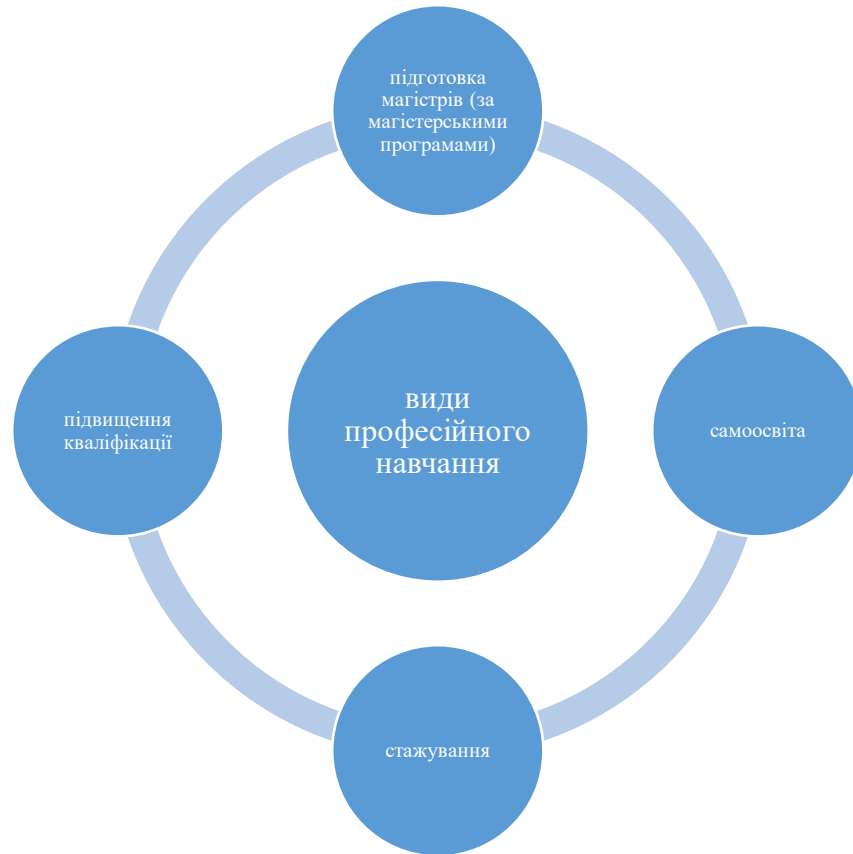


Рис. 2.1. Види професійного навчання

** Розроблено автором за джерелом [142].*

Виділимо, що суб'єктами організації професійного навчання у місцевих державних адміністраціях є наступні зазначені на рис. 2.2

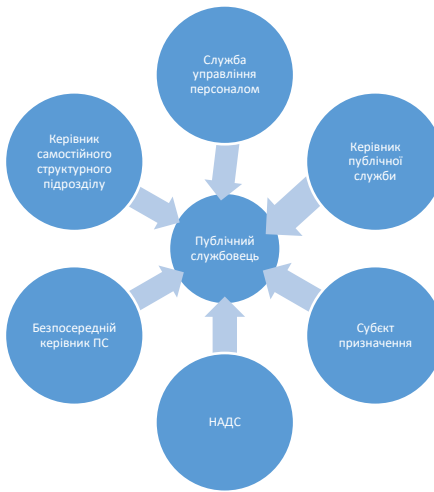


Рис. 2.2. Суб'єкти організації професійного навчання для публічних службовців

** Розроблено автором за джерелом [142]*

Розглядаючи питання підготовки магістрів (за магістерськими програмами) відзначимо, що здобуття вищої освіти публічними службовцями, головами місцевих держадміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування на другому (магістерському) рівні вищої освіти за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789 та стандартами вищої освіти [136; 137].

Відповідно до вищезазначеного можемо наголосити, що не всі публічні службовці працюючи в органах публічної служби мають диплом магістра «Публічного управління», а можуть розпочати навчання вже в процесу роботи на публічній службі.

Л. Антонова та Л. Козлова здійснили дослідження особливостей професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування на прикладі органів

місцевого самоврядування Миколаївщини з використанням методів анкетування. Одне з питань анкети було спрямоване на те, щоб дізнатись визначення проблем та напрямів професіоналізації органів місцевого самоврядування, а саме наявність диплому магістра державної служби або державного управління (публічного управління та адміністрування). Вибірка була зроблена з 130 осіб, з яких 55 осіб – чоловіки, 75 – жінки. Щодо професійної освіти співробітників органів місцевого самоврядування, було з'ясовано, що більшість з них не має професійної освіти, також було визначено, що майже половина осіб працює не за кваліфікацією згідно свого основного диплому. Це дослідження підтвердило нашу гіпотезу [196].

Щорічне вивчення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється НАДС. Результатами відповідного дослідження стає створення переліку пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації вищезначених учасників професійного навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами та короткостроковими програмами, який враховується суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) під час формування змісту відповідних програм підвищення кваліфікації. Звітування щодо підсумків вивчення відповідних потреб оприлюднюється на офіційному веб-сайті НАДС і веб-порталі управління знаннями [125].

За ініціативою або у спільній діяльності із всеукраїнськими асоціаціями органів місцевого самоврядування, міжнародними та іноземними установами, організаціями, які є партнерами чи одноосібними суб'єктами реалізації проєктів (програм) міжнародної технічної допомоги в Україні, НАДС має змогу проводити вивчення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та

заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад. Звітність про результати вивчення таких потреб оприлюднюються на офіційному веб-сайті НАДС і веб-порталі управління знаннями.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» та Постанови Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» підвищення кваліфікації за загальними та спеціальними професійними програмами визначається обов'язковими:

1) для державних службовців:

- вперше призначених на посаду державної служби, зокрема на посаду державної служби категорій «А» та «Б», протягом року з дня їх призначення на посаду;

- які займають посади державної служби, не рідше одного разу на три роки;

2) для посадових осіб місцевого самоврядування:

- вперше призначених на посади в органах місцевого самоврядування, протягом року після призначення;

- вперше обраних на виборну посаду, протягом року після набуття повноважень;

- призначених на посаду в органи місцевого самоврядування, не рідше одного разу на три роки;

- обраних або затверджених відповідною радою на виборну посаду, не рідше одного разу протягом строку здійснення повноважень;

3) для голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників не рідше одного разу на три роки.

Підвищення кваліфікацій за загальними або спеціальними короткостроковими програмами визначаються як обов'язкові безпосередньо для:

- державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування не рідше одного разу на три роки;

- посадових осіб місцевого самоврядування, обраних на виборну посаду на місцевих виборах, обраних або затверджених відповідною радою на виборну посаду, не рідше двох разів протягом строку здійснення повноважень;

- депутатів місцевих рад не рідше одного разу протягом строку здійснення повноважень [146; 150].

Як вказується в нормативно-правових документах, для забезпечення освітнього процесу з підвищення кваліфікації індивідуально готуються навчальні програми, в яких враховуються вимоги сьогодення та освітні потреби слухачів відповідно до напрямку їх діяльності.

До проведення навчальних занять залучаються висококваліфіковані викладачі у відповідних галузях науки та провідні спеціалісти-практики органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій.

В залежності від категорій слухачів та джерел фінансування підвищення кваліфікації проводиться за різними напрямками.

Для підвищення кваліфікації в контексті професіоналізації кадрів в публічній службі України в напрямку євроінтеграції логічним є організації співпраці установ, що здійснюють підвищення кваліфікації з Центром адаптації державної служби до стандартів ЄС, оскільки він є державною установою та належить до сфери повноважень НАДС, а також з Вищою школою державного управління.

Центр наразі виступає провідною професійною та компетентною державною установою з достатньо міцним потенціалом та практикою плідного

співробітництва з ЄС та іншими міжнародними організаціями, програмами та проєктами, забезпечення інституціональної розбудови, здійснення експертно-аналітичних досліджень та функціональних обстежень, реалізації різних інструментів для вдосконалення організаційних процесів (у тому числі інструменти управління якістю), а також організації та проведення навчальних та комунікативних заходів для державних установ та організацій, а також для органів місцевого самоврядування.

Центр реалізує функції Адміністративного офісу програми Twinning, який було започатковано з метою інформування органів державної влади стосовно ймовірних векторів використання інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEX та координації процесу їх імплементації. Відповідна установа постає водночас й національним провайдером та координатором :

1) інструментів ЄС Twinning і TAIEX:

- Twinning – інструмент інституціональної розбудови, у межах якого проводиться співробітництво на рівні публічних службовців аналогічних державних органів України та країн-членів ЄС.

За даними, наведеними у січні 2022 року у робочому плані: 56 проєктів Twinning завершено, 4 проєкти – на стадії реалізації, 16 проєктів – на стадії підготовки детального технічного завдання Twinning Fiche. Загальна кількість проєктів Twinning – 76.

- TAIEX – інструмент технічної підтримки та обміну інформацією, що надається з метою розбудови інституціональної спроможності, наближення та імплементації національного законодавства до законодавства ЄС.

Згідно відомостей Адміністративного офісу програми Twinning, ним у 2022 році було опрацьовано проєктні пропозиції, надані органами державної влади та включено 151 пропозицію до Плану залучення зовнішньої допомоги

Європейської Комісії у рамках TAIEХ на 2022 рік від 43 органів державної влади України;

2) співробітництва з програмою ОЕСР SIGMA (Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту) – який постає одним з найбільш престижних аналітичних центрів ЄС. Співпраця в цієї програмою була започаткована з метою зміцнення основ державного врядування та вдосконалення процесу розробки та впровадження реформи державного управління [155].

Проаналізувавши доступні курси на сайті Центру ми визначили, що відповідно до євроінтеграційної тематики в напрямку професіоналізації публічних службовців не має необхідних курсів. У розгляді рекомендацій надамо тематики актуальних курсів. Проте на нашу думку Центру необхідно звернути увагу на тематику курсів, які вони пропонують відповідно головних завдань, які вони виконують.

Зупинимось на питанні стажування, яке є формою професійного навчання публічного службовця, та ставить за мету набуття практичного досвіду стосовно реалізації завдань та функцій у професійній діяльності або галузі знань на посадах в органах державної влади України.

Відповідно до нормативних настанов, стажування публічних службовців у обов'язковому порядку має проводитися з відривом від служби, тобто його реалізація відбувається в іншому державному органі на іншій посаді. Відповідне стажування є строковим – від одного до шести місяців.

На період проходження стажування публічний службовець зберігає основне місце роботи та заробітну плату. Направлення публічного службовця на стажування до іншого державного органу здійснюється на підставі наказу керівника державного органу, яке є основним місцем роботи публічного

службовця. Водночас окремо потребується письмова заява самого публічного службовця та згода керівника публічної служби за місцем його стажування.

У підсумку стажування у державному органі, в якому публічний службовець проходив стажування, надається довідка за результатами стажування для подання за основним місцем роботи, яка додається до особової справи.

Враховуючи обставини воєнного стану в Україні, проходження стажування публічного службовця в органах державної влади України обумовлюється організаційними спроможностями державного органу, в якому планується стажування, з урахуванням потреб публічного службовця у такій формі професійного навчання [125].

Загальні положення щодо проходження публічними службовцями стажування, в тому числі за кордоном, як однієї з форм підвищення рівня професійної компетентності визначено Порядком стажування державних службовців, затвердженим наказом НАДС від 03 березня 2016 року № 48 [152].

Для стажування публічних службовців за сприяння НАДС було створено та доступно 16 навчальних онлайн курсів про євроінтеграцію для публічних службовців України від Коледжу Європи в Натоліні.

Відповідні навчальні курси почали свою реалізацію з жовтня 2022 року та в перспективі різні заходи мають тривати до березня 2024 року. Навчальний процес відбувається в Польщі на базі Коледжу Європи в Натоліні. Сама ж робота ведеться у невеликих групах до 5-6 учасників протягом 9 двомісячних навчальних циклів. В результаті реалізації проєкту планується підготувати 50 публічних службовців, які охоплять 6 кластерів (33 переговорних розділи), передбачених переговорним процесом щодо членства в ЄС. Додатково 20 учасників програми, сферою спеціалізації яких є питання енергетики та зеленого

курсу, матимуть можливість отримати стипендію для проходження стажування в Секретаріаті Енергетичного Співтовариства у Відні.

Іншим аспектом професіоналізації публічних службовців є самоосвіта, яка розглядається як одна і з форм підвищення професійного рівня публічних службовців, як процес і сфера діяльності публічних службовців, що реалізується окремими людьми; однак професіоналізм колективу складається з професіоналізму кожного працівника, в такий спосіб, що направляють, що організують і контролюючих заходів вимагає і колектив, і окремий працівник.

Самоосвіта публічного службовця – цілеспрямована систематична пізнавальна діяльність, яка орієнтована на збільшення можливостей особистості в професійному кар'єрному рості та самовдосконаленні. Організація самоосвіти передбачає:

- планування державними органами та організаціями процесу самоосвіти;
- безпосереднє вивчення та засвоєння кадрами у сфері управління інформаційно-освітніх матеріалів;
- оцінку рівня підготовки, досягнутого в процесі самоосвіти.

Також за погодженням НАДС було створено онлайн-курс «Європейська інтеграція України», що направлений на самоосвіту публічних службовців в напрямку адаптації до євроінтеграційних процесів. Загальна мета якого визначається підвищенням спроможності публічних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування реалізовувати завдання пов'язані з питаннями європейської інтеграції та реалізацією Угоди про асоціацію України з ЄС [71].

Аналізуючи науковий рівень тематики нашого дослідження, то визначимо, що професіоналізація – це процес планування та засвоєння необхідних знань, умінь і навичок з метою успішної адаптації до професійного середовища, зокрема в євроінтеграційних умовах. Досить поширеним є тлумачення поняття

професіоналізації публічного службовця в контексті декількох аспектів, а саме: становлення професійної самосвідомості посадовця (особистісно-психологічний аспект, окреслений у понятті «професійний розвиток», що нами розглядався як необхідний аспект для успішної адаптації в євроінтеграційний простір в першому розділі); формування професійних знань, умінь, становлення публічного службовця як професіонала [1, с. 368]. З іншої сторони професіоналізація публічного службовця – це професійна соціалізація службовця. Тож під професіоналізацією публічного службовця будемо розуміти, що це професійна соціалізація публічного службовця в євроінтеграційний простір з засвоєнням ним професійних норм, європейських цінностей, знань необхідних для впровадження в професійній діяльності з розумінням місії ЄС.

Відповідно до шляхів професіоналізації публічних службовців в Україні в напрямку євроінтеграції нами було розглянуто різні рівні на: законодавчому, освітньому (професійне навчання, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіта) та науковому. Відзначимо, що освітній рівень потребує оновленої програми, яка буде обов'язковою та буде закріплена на законодавчому рівні та підкріплена науковим підґрунтям. В подальших наших розвідках будемо аналізувати як професіоналізація публічних службовців відбувається безпосередньо в ЄС для розуміння системних відмінностей та впровадження шляхів удосконалення в Україні.

2.2 Тенденції професіоналізації публічних службовців у Європейському Союзі

Європейський вектор розвитку держави вимагає підготовки висококваліфікованих кадрів про що нами вже неодноразово згадувалось у першому розділі дисертаційного дослідження. Професійна робота компетентних

працівників сфери державного управління є передумовою успішної реалізації реформи кадрової системи та розбудови ефективної, професійної, цілісної публічної служби. Як наслідок, виникає потреба у впровадженні нової системи підготовки кадрів публічної служби, акцентуючи увагу на принципах професіоналізму та компетентності. Питання професіоналізації публічних службовців набуває актуальності саме через необхідність надання органами публічної влади якісних послуг, з урахуванням європейського досвіду, реалій сьогодення та реалізації національних інтересів України [65].

Аналізуючи нормативно-правове регулювання публічної служби (що нами було розглянуто в 2.1 підрозділі) та вимоги до професійної підготовки публічних службовців, можна виділити низку загальних для всіх держав Європи характеристик:

- статус публічного службовця, як правило, закріплено у відповідних правових документах.
- обов'язковою умовою для вступу на публічну службу є наявність базової освіти та спеціальної профільної підготовки.

Відповідно правил та публічних регламентів країн Європи весь колектив публічних службовців повинен володіти рівним доступом до програм тренування та підвищення кваліфікації. Це говорить про те, що доступ до навчання повинен не залежати від категорії, статусу зайнятості працівника, рівня уряду, на який він працює. Виявлення загальних підходів розуміння статусу публічних службовців дозволяє розглянути специфіку моделей підвищення кваліфікації публічних службовців різних країн [10].

Професійний розвиток у Франції та Німеччині дозволяє планомірно та автоматично публічному службовцю рухатися кар'єрними сходами.

У Франції поширена практика використання так званих періодів професіоналізації, які можуть тривати від 3 до 12 місяців, і включають службову

діяльність і навчально-виробничу підготовку [6] з метою освоєння нових знань і навичок, які дозволять будь-якому публічному службовцю отримати доступ до нового виду діяльності, зокрема й у іншому органі. З тією метою службовця відряджають до цього органу чи структури посад певного рівня та категорії. Після двох років такого закріплення публічний службовець може звернутися з проханням про офіційне включення його до складу цього органу чи іншої структури на вакантну посаду, яка відповідає отриманій кваліфікації [15].

З точки зору підготовки резерву управлінських кадрів заслуговують на увагу так звані «служби вищих керівників», які є службою з управління персоналом для підготовки середньої та вищої ланки керівників, будучи, по суті, резервом вищих адміністративних посад. Такі служби також існують у США, Великій Британії, Нідерландах, Бельгії та інших країнах. Основна їх мета – забезпечити конкурентний та відкритий добір на керівні посади. По суті, тут формується резерв управлінських кадрів, до якого можуть входити діючі публічні службовці, колишні публічні службовці, які мають право на відновлення, та випускники різних спеціалізованих програм розвитку кандидатів на вищі керівні посади, які реалізуються як один із інструментів управління наступністю та планування кар'єри [13].

У рамках таких програм застосовуються тренінги, коучинг, наставництво, участь у проектах, ротації, стажування тощо. Варто відмітити, що у публічній службі України в напрямку професіоналізації коучинг є мало використаний, що потребує додаткового переосмислення. Також поширеною практикою є розроблення окремих програм для розвитку керівників, що мають лідерський потенціал, з метою формування єдиної корпоративної культури та успішної роботи на керівних посадах на основі спільних цінностей, що дозволяє позбутися вузьковідомчого підходу під час вирішення завдань держави.

Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів у Франції

Підготовка у вищих навчальних закладах, тобто в університетах, юридичних і політичних інститутах, де навчаються потенційні службовці, які отримують фундаментальну теоретичну підготовку та по закінченні працевлаштовуються на керівних посадах в органах державного управління

Підготовка і перепідготовка кадрів у спеціалізованих інститутах відповідно до потреб вищих органів управління і конкретних відомств, що робить її виключно важливою і авторитетною не тільки серед службовців, але й серед населення. При підвищенні кваліфікації кадрів набір дисциплін складається виходячи з передбачуваного призначення службовців на певну посаду.

Підготовка без відриву від виробництва – є традиційним видом навчання, який кожен службовець проходить в контакт з керівництвом і колегами по роботі. *Формами такої підготовки є обмін досвідом, вивчення прогресивних прийомів праці, вдосконалення знань і набуття навичок безпосередньо в ході реалізації службових обов'язків.*

Підготовка шляхом стажування - здійснюється в ході проходження практики на конкретній посаді за певною програмою під керівництвом досвідчених фахівців.

Безперервна підготовка – наполеглива самостійна робота в організації і поза нею. *Крім того, цей метод підготовки може реалізуватися у формі навчальної відпустки. Така відпустка оплачується адміністрацією, і може бути надана на вимогу працівника державного апарату на термін, що не перевищує в цілому трьох років за весь період його/її перебування на службі.*

Рис. 2.3 Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів у Франції

* Розроблено автором за джерелом [3, с. 249-250].

Відбір на посади публічних службовців у Франції відбувається лише серед осіб, які мають спеціальну освіту з адміністративного управління, що відрізняє від української освіти, де можна піти навчатись на публічне управління вже безпосередньо займаючи посаду. В цій країні функціонує понад 200 навчальних закладів за цим профілем, їх ціль – забезпечити підготовку публічних службовців вищого ешелону у сфері політичного, економічного, адміністративного управління, а також підготовку дипломатичних службовців.

Загалом, система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів у Франції включає в себе наступні ступені Рис. 2.3. [3, с. 249-250].

Відповідно до Рис. 2.3 та позиції науковців зазначмо, що навчання публічних службовців у Франції – від вступу до навчального закладу до закінчення службової діяльності – має безперервний характер, а це є не лише фактором соціального зростання, але й інструментом модернізації публічної служби в інтересах як співробітників адміністрації, так і її користувачів. Ця діяльність має на меті супровід процесу змін та допомогу в адаптації до розвитку фахового профілю і управлінського середовища загалом: адаптації до посади, зміни професійного профілю, набуття нових компетенцій [4, с. 36].

Саме тому, з метою забезпечення безперервної освіти публічний службовець Франції проходить підготовку за такими етапами:

- через рік після закінчення початкового професійного навчання для оцінки навчальної програми та навчального процесу;
- через 5 років після першого призначення на посаду;
- перед зайняттям вищої посади або перед присвоєнням вищого рангу.

У цілому досвід Франції щодо підготовки кадрів для публічної служби, на думку багатьох дослідників, є дієвим та ефективним [3].

Оскільки, професіоналізація публічної служби в Франції є важливою складовою реформи публічного управління, то це свідчить про направленість на розвиток професійної етики, компетентності, здібності та навички публічних службовців, що робить державу більш ефективною та дозволяє їй краще відповідати потребам громадян. Одним з ключових кроків до професіоналізації публічної служби в Франції стало створення національної школи адміністративних кадрів, яка була заснована в 1945 році з метою підготовки публічних службовців вищої категорії.

Успішний досвід школи в цьому профілі є особливо цікавим елементом для переймання якісних напрацювань. Сама школа пропонує курси з підготовки до вступу до публічної служби, а також навчальні програми для публічних службовців з різних державних органів. Крім того, у Франції існує система обов'язкової атестації публічних службовців, яка дозволяє оцінювати їхні компетенції та здібності, а також забезпечує їхню професійну підготовку та розвиток.

Також уряд Франції регулярно проводить навчальні та тренінгові заходи для публічних службовців з різних галузей управління. Зокрема, у 2019 році у Франції була започаткована програма «Réforme de la formation des cadres de l'Etat», спрямована на поліпшення навчання та підвищення компетентності публічних службовців на різних рівнях управління. Програма передбачає зміну методів навчання, залучення експертів з різних галузей, а також забезпечення стажувань та ін. Вважаємо підхід необхідним до освоєння, оскільки залучення різних експертів до навчання публічних службовців, значно розширить їхній кругозір та наблизить до європейських стандартів .

Тож підсумовуючи зазначимо, що підвищення кваліфікації публічних службовців у Франції можна охарактеризувати як постійний професійний розвиток. Воно включає підготовку до зайняття першої посади на публічній

службі та подальше навчання на всіх етапах його кар'єри, що безпосередньо впливає на кар'єрне зростання та підвищення заробітної платні.

Наступну країну, яку хотіли б дослідити в межах нашого дослідження є Німеччина. Федеральні міністерства Німеччини готують власні програми підвищення кваліфікації, що відповідають кваліфікаційним вимогам до конкретних керівних посад та з урахуванням наявних потреб резервістів у певних навичках та компетенціях. Система професійного розвитку публічних службовців у ФРН влаштована так, що завжди дозволяє мати резерв фахівців, які готові будь-якої миті приступити до виконання нових функцій.

Розглядаючи німецьких чиновників, варто зауважити, що їм властивий довічний статус і вони виступають представниками особливого стану, як наслідок, специфіка підготовки та перепідготовки працівників державного і муніципального управління у ФРН визначається особливим статусом чиновника і умовами його просування по службі. Лише в небагатьох сферах чиновницька посада, для прикладу посада бургомістра, має тимчасовий характер. Керівник володіє правом звільнити чиновника тільки в разі вчинення ним службового проступку, але виключно за рішенням офіційного розслідування і винесення вироку дисциплінарним судом [213].

Чиновники федерального рівня, земель і громад належать до різних рангів (від вищого до нижчого) і для кожного з відповідних рангів передбачено окремий освітній ценз і стаж роботи. Так, службовці, які займають найвищі за рангом посади повинні володіти як мінімум вищою освітою і пройти три роки підготовчої служби. Чиновники вищого рангу – університетську освіту та два роки підготовчої служби. Підготовка та перепідготовка працівників державного і муніципального управління Німеччини в цілому становить послідовну, продуману та систематизовану закінчену систему.

Необхідно відмітити, що підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників державної і муніципальної служби спираються на певні принципи та реалізуються за допомогою системи організаційних заходів, що регулюють навчальний процес. Тип підготовки та перепідготовки і їх характер для публічних службовців визначаються тим, до якої системи публічного управління вони призначені. Принципи професійної підготовки державних і муніципальних службовців можуть бути розділені на професійні та загальногромадянські, на внутрішньо-корпоративні і ті, які задають відносини корпорації бюрократії з громадянами та іншими громадськими інститутами; крім того, виділяється група принципів об'єднання професійних пріоритетів і вольових якостей [189].

Разом з тим, Німеччина, як і Франція, має досить тривалу історію становлення бюрократії як раціональної системи управління справами суспільства. Ця система за своїми ознаками є кар'єрною.

Слід зауважити, що перелік дозволених законом джерел отримання знань у сфері підготовки публічних службовців у Німеччині є вельми обмеженим, так як галузі освіти та культури є виключною прерогативою окремих адміністративних одиниць Німеччини. Лише три університети федерального рівня визнані як винятком, на основі детально розробленої чіткої угоди між землями: Університет наук управління у м. Шпайєр, Федеральний університет збройних сил та Федеральний університет прикладних наук державного управління [156, с. 70]. Базові курси для засвоєння основ державного управління надає Федеральна вища школа державного та муніципального управління (FH Bund).

Підвищення кваліфікації відбувається у спеціалізованих освітніх установах, які є підпорядкованими різним відомствам, а також урядам земель. За формами, навчання поділяється на наступні види: очне, заочне, дистанційне

(online), у замовника. Навчання у замовника є особливою формою та невикористаною в Україні, де підготовка та підвищення кваліфікації дає публічних службовцям змогу не лише отримати необхідний багаж знань, а й відразу застосувати їх на практиці [6, с. 28].

До основних аспектів професійного навчання в Німеччині належать наступні, які нами було винесено в рис. 2.4.:



Рис. 2.4. Аспекти професійного навчання в Німеччині

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу та узагальнення джерел [95 с. 31].

Головною метою публічної служби в Німеччині є виконання загальнодержавних завдань управління. У публічному управлінні Німеччини існує потреба у всебічно підготовлених професіоналах, хоча спеціалізовані елітні заклади готують відносно невелику кількість фахівців вищого ґатунку у відповідній сфері. Такими престижними навчальними закладами є академії, інститути, школи, що готують управлінську еліту [5]. Головними серед них є

Федеральна академія державного управління, яка підпорядкована Міністерству внутрішніх справ, Федеральна вища школа державного й муніципального управління та відповідні земельні вищі школи, Вища школа управління та права тощо. Ключовими вимогами державних службовців у Німеччині є професійна освіта та спеціальна підготовка, види та специфіка втілення якої диференціюються залежно від рівня державного управління. Для державних службовців на двох найвищих рівнях управління, обов'язковим показником є наявність вищої освіти – університетської. При цьому, службовець, що претендує на посаду вищої категорії зобов'язаний мати освіту юриста. У випадку, якщо кандидат на посаду вищої категорії не має юридичної освіти, то у дворічний термін він має пройти підготовку в спеціалізованих навчальних закладах. Навчання державних службовців добровільне, але є неодмінною умовою для чергового просування по службі. Публічний службовець Німеччини мусить самостійно дбати про підвищення свого професійного рівня, бути в курсі всіх нових тенденцій за напрямками своєї діяльності. Проте німецькі службовці не мають юридично закріпленої гарантії відвідувати курси за місцем роботи або брати для цього спеціальну відпустку.

Основні тенденції розвитку підготовки публічних службовців у провідних європейських країнах передбачають:

- впровадження двоциклової системи вищої освіти в галузі публічного управління у національних навчальних закладах, у компетентність яких входить підготовка публічних службовців, зокрема спільних з університетами магістерських програм;
- необхідним компонентом підготовки публічних службовців є стажування не тільки в національних органах державної влади, а й у міжнародних організаціях, зокрема в структурах Європейського Союзу;

- широке запровадження навчальних дисциплін та курсів з лідерства у публічному управлінні;
- головною вимогою під час вступу на публічну службу є наявність відповідної професійної базової освіти або профільної підготовки з державного управління.

Професіоналізація публічних службовців в європейських країнах розглядається як ключовий елемент реформи публічного управління та є однією з найважливіших цілей, які були визначені в рамках Стратегії розвитку щодо державного управління в Європі.

Узагальнимо ключові ознаки професіоналізації публічної служби Європи з вищезгаданого, а саме:

- встановлення вимог до кваліфікації та досвіду для вступу на посади публічних службовців.
- розроблення та впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації для публічних службовців.
- забезпечення незалежності публічних службовців та відсутності впливу політичних структур на їхню роботу.
- визнання ролі публічних службовців у забезпеченні ефективного та ефективного державного управління.
- направлення на забезпечення відкритості та прозорості у відносинах між публічними службовцями та громадянами.

Значний досвід з питань професіоналізації публічної служби пропонує й Польща. Для прикладу, у Польщі була створена система оцінювання публічних службовців, базовими елементами якої постають компетентності та професійному досвіді. Зокрема, у Польщі публічні службовці мають змогу проходити навчання у спеціалізованих закладах освіти, де вони можуть покращити свої професійні знання та навички.

Процедура професіоналізації публічної служби у Польщі включає низку кроків, а саме:

- Розроблення курсів підвищення кваліфікації та тренінгів для публічних службовців, які допомагають їм вдосконалювати свої професійні навички та знання.

- Система оцінки у вигляді атестації, яка дозволяє перевірити, чи володіють публічні службовці компетенціями та знаннями, необхідними для виконання своїх обов'язків.

- Оцінка роботи державних службовців на основі результатів їхньої праці та досягнень.

Використання професійних стандартів та етичних норм, які визначають, як повинні поводитися публічні службовці при виконанні професійної діяльності. Ці кроки дозволяють забезпечити високу якість публічної служби в Польщі, збільшують довіру громадян до державних установ та допомагають досягти кращих результатів в роботі державних установ .

Відзначимо, що професіоналізація публічної служби – це процес, спрямований на забезпечення високої якості та ефективності роботи публічних службовців. Цей процес включає в себе розвиток компетенцій чиновників, створення системи навчання та розвитку кар'єри, встановлення етичних стандартів, а також забезпечення відкритості та прозорості в діяльності публічної служби. Один з ключових елементів професіоналізації публічної служби – це розроблення професійних стандартів, що є доцільним з досвіду європейських країн. Вони визначають необхідні компетенції, знання та навички, якими повинні володіти публічні службовці на різних рівнях, а також описують очікувані результати роботи та критерії оцінки їх діяльності.

Професіоналізація публічної служби вимагає планування та організації системи навчання та розвитку кар'єри публічних службовців. Це може включати

навчання в університетах та спеціалізованих школах, практичну підготовку, менторинг, навчання на робочому місці, а також участь у професійних асоціаціях.

Для забезпечення ефективної професіоналізації публічної служби, необхідно створити систему мотивації публічних службовців, що включає в себе прозорість та об'єктивність в оцінці діяльності, можливість розвитку кар'єри, а також забезпечення конкурсного характеру процесу набору та призначення на посади в публічній службі.

Успішна професіоналізація публічної служби може призвести до покращення ефективності та якості публічного управління, що позитивно позначиться на розвитку економіки, соціальних програм та загальному благополуччі громадян. Досягнення цих цілей можливе шляхом забезпечення професійної підготовки публічних службовців, визначення їх компетенцій та створення системи їх оцінки.

Крім того, успішна професіоналізація публічної служби може забезпечити стабільність та неперервність роботи державного апарату, зменшити ризик корупції та непотизму, підвищити рівень довіри громадян до держави та її інституцій. Водночас, це може сприяти розвитку залучення громадськості та демократії. Однак, варто зазначити, що професіоналізація публічної служби – це складний та довготривалий процес, який потребує значних зусиль та ресурсів. Успіх професіоналізації може залежати від багатьох факторів, таких як політична стабільність, наявність кваліфікованого персоналу, ефективність системи управління та контролю, а також соціально-економічні умови.

Зокрема у Польщі існують різні рівні публічної служби, для кожного з яких встановлені відповідні стандарти та компетенції. На найвищому рівні знаходяться публічні службовці, які обслуговують політичні органи влади, такі як президент, прем'єр-міністр та міністри. Для цих посад встановлені високі

вимоги до кваліфікації та досвіду, а також вимоги до знання законодавства, етики та комунікаційних навичок.

На середньому рівні постають публічні службовці, які працюють у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади. Для цих посад встановлені менш високі вимоги, але все ж необхідні певні знання та навички управління та координації діяльності.

Найнижчий рівень займають публічні службовці, які працюють у місцевих органах влади. Для цих посад встановлені відповідні вимоги до знання місцевого законодавства та ефективної комунікації з місцевою громадою. Для всіх рівнів публічної служби у Польщі встановлені професійні стандарти та компетенції, якими повинні володіти публічні службовці. Вони включають такі елементи, як знання законодавства та процедур, ефективність управління та координації діяльності, етичні та комунікаційні навички, здатність до аналізу та прийняття рішень тощо. З метою розвитку та підтримки високих стандартів державної служби у Польщі існують різні програми навчання та розвитку для публічних службовців.

Швеція та Фінляндія мають значний позитивний досвід в області публічного управління, і зокрема, у питаннях професіоналізації публічних службовців. У Швеції публічна служба базується на принципі меритократії, а саме, відбір на посади проводиться на основі професійних здібностей та досягнень. Не менш розвинуту систему професійної підготовки публічних службовців має Фінляндія.

Наприклад, процес професіоналізації публічної служби в Фінляндії розпочався у 1990-ті роки і включав в себе ряд заходів. Основними кроками до професіоналізації публічної служби в Фінляндії були:

1. Утворення Національної школи державної адміністрації, яка була створена у 1995 році (на даний момент – Національна школа адміністрації), яка

навчає публічних службовців та проводить наукові дослідження в галузі публічного управління.

2. Впровадження системи оцінки діяльності, що дозволяє оцінювати роботу публічних службовців та визначати можливості для підвищення кваліфікації.

3. Підвищення вимог до кваліфікації публічних службовців. Наприклад, вимоги до освіти та професійного досвіду були підвищені для різних рівнів публічної служби.

4. Створення кадрових резервів (як і в Німеччині), які мають на меті забезпечити належну кількість кваліфікованих публічних службовців для майбутнього, які в будь який момент можуть розпочати свою діяльність.

5. Розвиток системи навчання та розвитку для публічних службовців, що дають змогу їм підвищувати свої професійні навички.

Відмітимо, що у Фінляндії професіоналізація публічної служби є важливим аспектом державної політики. Ось декілька кроків, які були здійснені в цьому напрямку:

1. Окреслення компетенцій публічних службовців. Проведено системну роботу з визначення компетенцій, які повинні мати публічні службовці на різних рівнях. Для кожної посади розроблено конкретний перелік компетенцій.

2. Професійний розвиток. Публічні службовці мають можливість пройти професійну підготовку та отримати додаткові знання в рамках своєї роботи. Для цього у Фінляндії створено спеціальні програми та курси, які дають можливість підвищити кваліфікацію публічних службовців.

3. Кар'єрний розвиток. Для цього впроваджена система оцінки роботи, яка дає можливість до кар'єрного зростання та, в підсумку, отримання більшої відповідальності та вищої зарплати.

4. Відкритість та прозорість. Це означає, що публічні службовці повинні дотримуватись етики та принципів діяльності, які забезпечують відкритість та прозорість у роботі [7].

На відміну від Фінляндії публічна служба в Польщі реформувалася протягом останніх десятиліть з метою забезпечення високоякісних та ефективних послуг громадянам та бізнесу. Процес професіоналізації публічної служби в Польщі почався у 1990-х роках і триває до сьогодні.

Основні кроки до професіоналізації публічної служби в Польщі:

1. Створення системи освіти та підвищення кваліфікації публічних службовців. У Польщі існує декілька навчальних закладів, де навчаються майбутні публічні службовці, а також система професійної підготовки та підвищення кваліфікації для діючих службовців.

2. Встановлення чітких критеріїв відбору публічних службовців. У Польщі використовують різні методи відбору, такі як конкурсні відбіркові процедури, тестування та інтерв'ю.

3. Розробка системи кар'єрного зростання. Для забезпечення професійного розвитку публічних службовців в Польщі існує система різноманітних курсів, тренінгів та семінарів, які дозволяють службовцям підвищувати свої кваліфікаційні рівні та отримувати нові навички.

4. Встановлення системи контролю та оцінки роботи публічних службовців. У Польщі створено різні механізми контролю та оцінки роботи публічних службовців, включаючи щорічну оцінку результативності роботи [12].

Підсумовуючи здійснений аналіз європейських моделей розвитку професіоналізації публічних службовців, на наш погляд найбільш яскравим прикладом для України в контексті удосконалення механізмів забезпечення розвитку професіоналізації виступає саме Польща, відзначаючи не лише історичну, але й ментальну подібність.

Для забезпечення розвитку професіоналізації в її наближені до європейської моделі передбачається:

- залучення широкого спектру установ для розвитку професіоналізації;
- акцентування на розвиток емоційно-психологічного потенціалу;
- направлення уваги на розвиток інтелектуальної складової професіоналізації.

Механізми для забезпечення розвитку професіоналізації публічних службовців у Польщі мають комплексний характер. Досвід Польщі свідчить, що забезпечення розвитку професіоналізації професійної діяльності публічних службовців відбувається шляхом розвитку таких складових, як морально-психологічний, лідерський, управлінський, інтелектуальний, кваліфікаційний, комунікативний, творчий потенціал, відповідно до впровадження у їх професійну діяльність етичних норм та шляхом забезпечення професійного навчання і удосконалення розвитку лідерських якостей.

Головні положення у країнах Європи в організаціях, які спрямовані на підвищення кваліфікації публічних службовців закріплені законодавчо на рівні держави та уточнюються в договорах. У широкому контексті професійна освіта службовців розглядається у спільній рамці накопичувальної системи кваліфікацій, що дозволяє зробити ринок кадрів у сфері публічного управління мобільнішим.

Щодо системи професійної підготовки публічних службовців для розробки спільної політики країн Європи, принципи та стандарти підвищення кваліфікації співвідносяться з Європейською рамкою професійних кваліфікацій, яка і впливає на формування та розробку Національної рамки кваліфікацій та галузеві стандарти професій. Рівневі програми професійної освіти взаємопов'язані із Національними стандартами кваліфікацій.

Саме на основі випереджувального реагування на проблеми будується підвищення кваліфікації працівників державних органів, що виникають у стратегічних планах урядів і регіональних органів влади. Для динамічності цієї системи у процесах підвищення кваліфікації використовуються різні види програм (короткострокові, середньострокові, накопичувальні за видами діяльності).

Підсумовуючи європейський досвід професійного розвитку публічних службовців можна виокремити основні напрямки, які слід враховувати при розробці програм підвищення кваліфікації:

1. Підвищення кваліфікації має проводитись не лише за індивідуальними програмами, а й з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей кожного публічного службовця та відповідати конкретним потребам у навчанні та розрізнятись залежно від категорії слухачів, їх освіти та досвіду роботи, вимог до посад.

2. Можливість вибору програм підвищення кваліфікації публічних службовців.

3. Утворення національних моделей компетенції публічних службовців з метою своєчасного виявлення нестачі знань, умінь, навичок та подальшої організації підвищення кваліфікації для заповнення наявних прогалин.

4. Професійний розвиток публічних службовців при тісній взаємодії органів публічного управління, службовців, провайдерів професійної освіти і центрів підвищення кваліфікації, а також коучів.

5. Використання навчальних курсів та семінарів, тренінгових програм для вперше прийнятих на публічну службу, а також програм навчання осіб, зарахованих до кадрового резерву на заміщення керівних посад.

6. Орієнтація на безперервність навчання та використання модульних програм підвищення кваліфікації з безпосереднім впливом на кар'єрне зростання чи на підвищення заробітної платні [194].

2.2.1 Професійне навчання кадрів публічної служби у Польщі

Важливим елементом у нашому дослідженні є професійне навчання публічних службовців як головний елемент успішної професіоналізації. Тому хочемо приділити окрему увагу саме на професійному навчанні в ЄС і зокрема польському досвіду.

У польському законодавстві немає єдиного нормативно-правового акту, що в консолідованій формі вирішує всі аспекти публічної служби. Зазвичай, окремі її види регламентуються актами, які становлять основні параметри статусу публічних службовців. Основними нормативно-правовими актами, які регулюють публічну службу в Республіці Польща є Закон про державну службу та Закон про місцеве самоврядування. Корпус державної служби у Польській Республіці розподіляється на дві основні категорії, по-перше, це сам корпус державної служби (державні службовці), по-друге, службовці окремих державних установ, тоді як в Україні державний службовців ділять на 3 категорії – А, Б і В. До корпусу державної служби в Республіці Польща входять ще й службовці державної адміністрації, статус яких визначає закон «Про державну службу» від 21 листопада 2008 р. [146].

Польські публічні службовці зобов'язані регулярно проходити підвищення кваліфікації. Наразі існує суттєва варіативність реалізації поданого процесу: дистанційне навчання, курси, стажування за кордоном. Крім централізованого навчання на курсах в Польщі є Школа, яка організовує стажування в держструктурах країн Євросоюзу. Програма називається «Аргонавти» і

проводиться за фінансової підтримки Європейського соціального фонду. Представивши проект і вигравши конкурс, польські держслужбовці отримують право поїхати в департамент або міністерство іншої країни, що відповідають за характером праці їхньому місцю роботи, з метою вивчення, тамтешнього досвіду вирішення конкретних завдань, наприклад, реєстрації іноземців або взаємодії з профспілками тощо.

Стажування тривають до 10 днів і бувають як груповими, так і індивідуальними. Індивідуальна робота важлива в польській системі публічної служби. Так, всім чиновникам, крім тих, які обіймають найвищі посади, належить мати індивідуальні плани професійного розвитку. Існують загальні методичні рекомендації з розробки плану, але чиновникам не обов'язково їх дотримуватися: важливіше враховувати специфіку роботи і особисті прагнення кожного з них. У програмі держслужбовець окреслює перелік навичок, які планує розвинути; виділяє список знань, що має отримати та додає коли і яким чином збирається це зробити. Поданий план є відправною точкою для відправки на курси. Затверджує план і контролює його виконання безпосереднє начальство.

Польські ЗМІ зазначають, що на держслужбу часто приходять люди без необхідної кваліфікації, а іноді навіть без вищої освіти. Ступінь магістра обов'язковий тільки для чиновників вищої ланки. Мотивувати держслужбовців рости і розвиватися покликана система заохочень, але, на думку експертів, в нинішньому вигляді вона неефективна, тому що майже не пов'язана з реальними результатами роботи. Отже, в цілому, державна служба в Польщі не передбачає роботу тільки за інструкцією. Багато питань, в тому числі дисциплінарні, чиновникам доводиться вирішувати, виходячи з конкретного випадку, що, з одного боку, вимагає високої кваліфікації, чого не завжди вистачає, з іншого боку, полегшує життя корупціонерам. Для вирішення поданих проблем, польська влада дає службовцям можливість вчитися, використовуючи

європейський досвід, і розробляє прозору систему контролю роботи чиновників з громадянами і між собою [146, 164].

Професійне навчання публічних службовців у Польщі організовується на державному рівні та проводиться відповідно до закону «Про державну службу» та інших відповідних нормативно-правових актів. Професійне навчання публічних службовців базується на принципах високої якості, прозорості та доступності. Професійне навчання проводиться в різних формах, таких як семінари, тренінги, курси, конференції та інші, і спрямовано на покращення професійних навичок та компетенцій публічних службовців.

Зокрема, Національна Школа Адміністрації (НША) (*Krajowa Szkoła Administracji Publicznej*) в Польщі забезпечує навчання та розвиток публічних службовців відповідно до потреб держави. Крім того, в Польщі існують різні інститути, центри та програми, які пропонують професійне навчання публічних службовців у різних галузях, таких як право, економіка, управління та інші. Також важливо зазначити, що в рамках професійного навчання публічних службовців в Польщі розвивається не тільки їхні технічні та професійні навички, але й увага приділяється етиці та державному служінню, що сприяє формуванню високих стандартів професійної поведінки в цій сфері. Важливим елементом в діяльності Національної Школи Адміністрації (НША) є місія, яка полягає у навчанні та підготовці до державної служби державних службовців і вищих державних службовців для адміністрації Республіки Польща. На основі співпраці з державним управлінням, університетами та іншими науковими установами, а також вітчизняними та іноземними організаціями, НША забезпечує професійну денну та безперервну освіту, а також реалізує численні проекти, спрямовані на державне управління, зокрема й на саму державну службу.

Подати документи на вступ до НША може особа, яка: має вік 32 років, отримала вищу освіту зі ступенем магістра та добре володіє однією з іноземних мов: англійською, французькою або німецькою. Процедура найму поділяється на чотири етапи, які перевіряють, серед іншого: знання та мотивацію кандидатів та вміння працювати в групі.

Навчальний процес у НША триває 19 місяців. У ході навчання студенти отримують як спеціальні теоретичні знання, так і практичні навички, необхідні для подальшої роботи в державному управлінні. Заняття проводять практикуючі працівники органів державного управління та викладачі. Програма денної форми навчання є прикладною та безперервною.

Кожен студент НША забезпечується:

- стипендією (4900 злотих брутто);
- стажуванням за кордоном (6 тижнів) – зазвичай в установах державного управління країн Європейського Союзу;
- двома національними стажуваннями (8 тижнів кожне) – як правило, в центральних державних адміністраціях;
- інтенсивним вивченням (іноземної) мови;
- розвитком міжособистісних, управлінських та лідерських навичок;
- доступом до новітніх знань у сфері сучасного адміністрування;
- участю у численних конференціях та семінарах з питань функціонування держави;
- менторською програмою;
- соціальною безпекою;
- можливістю проживання в коледжі НША (в центрі Варшави);
- гарантією працевлаштування;
- призначенням на державну службу (після закінчення НША та початку роботи в адміністрації) [13].

Одним із головних завдань НША є підтримка професійного розвитку працівників державного управління (підвищення кваліфікації). Школа проводить тренінги, що поповнюють знання, розвивають «м'які» компетенції, а також мовні навички чиновників. НША також готує тренінги на замовлення окремих офісів. Щороку в тренінгах, організованих Школою, беруть участь майже 7000 осіб з 400 офісів. Понад 94% учасників, які оцінювали тренінги, вважають, що завдяки їм вони підвищили свою професійну кваліфікацію [13].

Навчальні курси, які пропонує Школа, в основному стосуються тем, пов'язаних з державним управлінням та державним менеджментом, зокрема:

- нормативні акти, що регулюють функціонування держави та діяльність публічної адміністрації (державні фінанси, державні закупівлі, доступ до публічної інформації, захист секретної інформації, контроль та аудит);
- канцелярські навички (комунікація, організація роботи, отримання та використання інформації, іноземні мови, використання офісних програм);
- управлінські та лідерські навички (управління персоналом, управління командою, управління проектами, управління державними установами).

Важливою частиною місії НША є навчання співробітників і вищих посадових осіб адміністрації у формі різноманітних національних і міжнародних програм і проектів. Школа розробляє пропозицію програм таким чином, щоб вони відповідали викликам, з якими стикаються працівники публічного управління.

Результатом реалізації програм і проектів НША є підвищення ефективності установ. НША залучає досвідчених фахівців та практиків, які використовують найсучасніші інтерактивні форми навчання. Школа у співпраці з вітчизняними та закордонними партнерами організовує багато заходів: конференції, семінари, навчальні та розвиваючі проекти та ін. Досвід навчання

публічних службовців буде безумовно корисним для України. Оскільки, вітчизняній публічній службі потрібно направити фокус на акцентування уваги державних установ до важливості навчання публічних службовців. Саме завдяки постійному вдосконаленню компетенцій працівників публічне управління може відповідати викликам, які постають перед країною.

2.3 Потенціал для розбудови системи професіоналізації публічних службовців

Розвиток України як демократичної, соціальної та правової держави, розбудова громадянського суспільства, здійснення адміністративної реформи та адаптації інституту публічної служби до європейських стандартів обумовлюють необхідність становлення високоефективної, дієвої, стабільної та авторитетної публічної служби, здатної відповідати вимогам сьогодення. Вирішення окреслених завдань постає можливим тільки за умови забезпечення професіоналізації публічної служби у цілому, що безпосередньо залежить від результативності та ефективності діяльності кожного публічного службовця. Все це зумовлює потребу у переосмисленні низки теоретичних положень інституту публічної служби у контексті нових політико-правових реалій, які сформувалися в Україні, чільна позиція поміж яких належить саме професіоналізації кадрів публічної служби.

Професіоналізація публічних службовців як процес, що спрямований на забезпечення високої якості та ефективності їх професійної діяльності, включає в себе розвиток компетенцій публічних службовців, створення та удосконалення системи навчання та розвитку кар'єри, встановлення етичних стандартів, а також встановлення та сприяння відкритості та прозорості в діяльності публічної служби. Один з ключових елементів професіоналізації публічної служби – це

розроблення професійних стандартів, що визначають необхідні компетенції, знання та навички, якими повинні володіти публічні службовці на різних рівнях, а також описують очікувані результати роботи та критерії оцінки їх діяльності.

Професіоналізація для публічних службовців має бути направлена на планування і організацію системи навчання, що у підсумку сприятиме розвитку кар'єри публічних службовців. Вона може включати навчання в університетах та спеціалізованих школах, практичну підготовку, менторинг, навчання на робочому місці, стажування, підвищення професійних компетентностей, а також участь у професійних асоціаціях.

Для забезпечення ефективної, сучасної професіоналізації публічних службовців направленої на європейські стандарти публічної служби, необхідно створити систему мотивації публічних службовців, що включає в себе прозорість та об'єктивність в оцінці діяльності, можливість розвитку кар'єри, а також забезпечення конкурсного відбору в процесі набору та призначення на посади в публічній службі.

Успішна професіоналізація публічної служби відповідно європейських стандартів може сприяти до підвищення ефективності та якості публічного управління, що направить на позитивний розвиток економіки, соціальних програм та сприятиме загальному благополуччю громадян. Досягнення цих цілей можливо реалізувати шляхом забезпечення професійної підготовки публічних службовців, визначення їх компетенцій та створення системи їх оцінки.

Професіоналізація публічних службовців може забезпечити стабільність та неперервність роботи державного апарату, зменшити ризик корупції та непотизму, підвищити рівень довіри громадян до держави та її інституцій. А також, це може посприяти розвитку громадської участі та демократії. Проте, відзначимо, що професіоналізація публічної служби – це складний та

довготривалий процес, який потребує значних зусиль та ресурсів. Успішність професіоналізації може залежати від багатьох факторів, таких як політична стабільність, наявність кваліфікованого персоналу, ефективність системи управління та контролю, а також соціально-економічні умови, на сьогодні нам важко говорити про стабільні умови, але це не унеможливорює створення певної структури професіоналізації публічних службовців. На нашу думку, відсутність структури в професіоналізації публічних службовців в євроінтеграційних умовах знижує готовність до професійної діяльності в складі Європейського Союзу.

Процеси професіоналізації направлені на формування професіоналізму публічних службовців, що є процесом проходження психофізіологічних особистісних змін. Зміни відбуваються під час тривалого здійснення публічним службовцем його посадових обов'язків, що забезпечують якісно новий, більш ефективний рівень вирішення складних професійних завдань в особливих умовах. Тобто, професіоналізація публічних службовців в умовах постійних євроінтеграційних змін – це процес становлення та розвитку фахівця в системі публічного управління. Відповідний процес постійно знаходиться в динаміці, оскільки публічний службовець повинен завжди вдосконалювати свою професійну майстерність. Основними складовими елементами професіоналізму публічного службовця на наш погляд постають: процеси навчання, підвищення кваліфікації, самоосвіта, стажування.

На сьогодні питання професіоналізації публічних службовців залишається малоструктурованим та нерозкритим з наукової точки зору. У ході наукових розвідок, аналізу нормативно-правових документів та аналізу досвіду професіоналізації в ЄС, нами було розроблено структуру професіоналізації, яка допоможе зрозуміти та пояснити процеси, які відбуваються в цьому напрямку на сьогодні в Україні.

Розглянемо особливості професіоналізації на основі структури (Рис 2.5.) професійної діяльності, яка нами була розглянута в першому розділі.

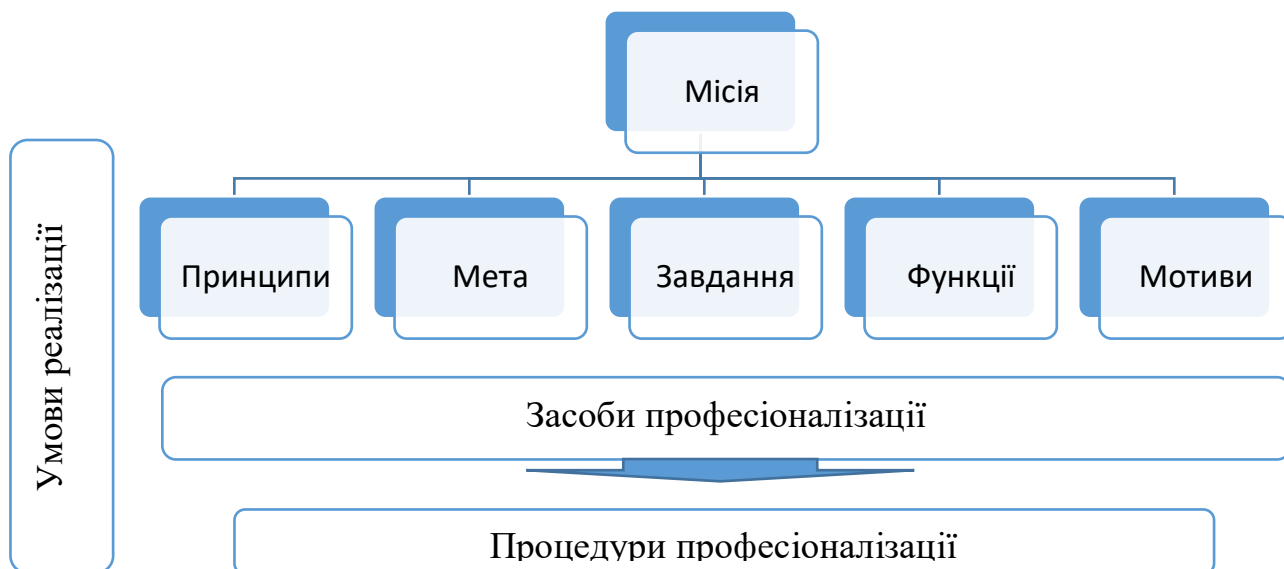


Рис. 2.5 Структура професіоналізації публічних службовців

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу та узагальнення джерел [46]

За основу нами була сформована місія професіоналізації кадрів публічної служби, яка розглядається як розвиток професійних, політично неупереджених, психологічно стабільних, ефективних публічних службовців, що відповідають принципам доброго врядування, цінностям, стандартам та кращим практикам держав-членів ЄС. Європейський Союз має свою історію, свої ціннісні орієнтири, етичні стандарти, тому важливим аспектом є дотримання цього напрямку і для України.

Наступним елементом і не менш важливим є головна мета професіоналізації публічних службовців, яка полягає у підвищенні ефективності, результативності виконання якості публічних послуг, запровадження чуйного до потреб громадян доброго врядування та становлення публічного службовця як

висококваліфікованого професіонала, а самих публічних службовців як окремої соціально-професійної групи за європейськими цінностями.

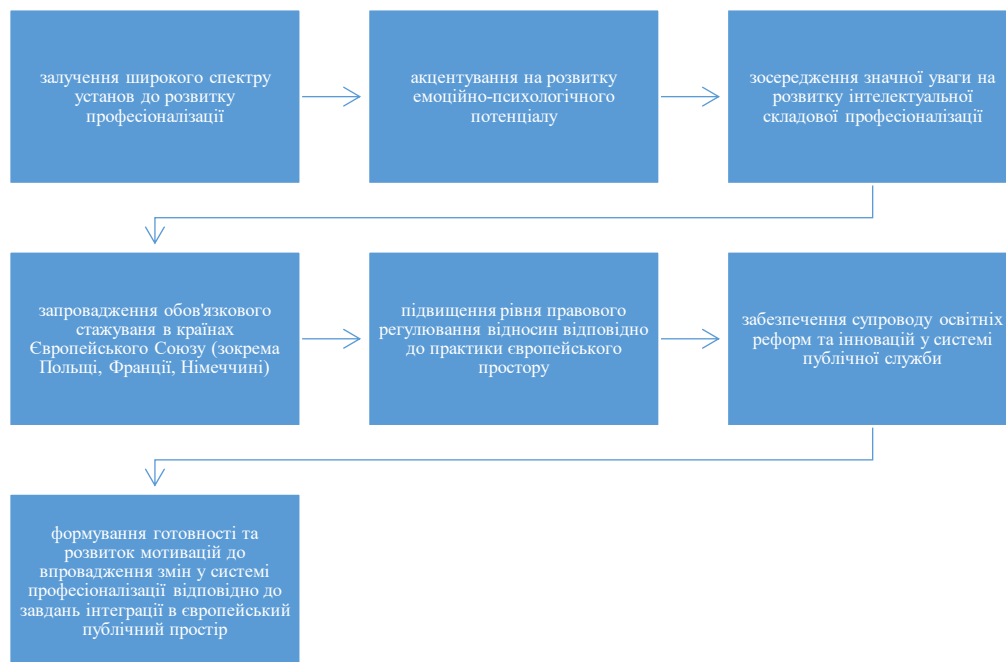


Рис. 2.6. Завдання професіоналізації кадрів з публічної служби

** Джерело: розробка автора*

Наступним аспектом виділимо завдання професіоналізації кадрів з публічної служби (див рис. 2.6.), що є необхідним для розуміння можливостей досягнення поставленої мети, а саме:

- залучення широкого спектру установ до розвитку професіоналізації (міждисциплінарний характер, де будуть задіяні не лише представники публічного сектору, а й зокрема педагоги, психологи, громадські організації, які є практиками із впровадження та адаптації європейського досвіду);
- акцентування на розвитку емоційно-психологічного потенціалу публічних службовців (важливість завдання передусім направлене на співпрацю з психологами, які допоможуть адаптуватися публічним службовцям та

прийняти свої емоції, оскільки, важливо саме навчити службовців правильно екологічно слідкувати за своїм ментальним здоров'ям в умовах змін);

- зосередження значної уваги на розвитку інтелектуальної складової професіоналізації (індивідуальний підхід до кожного з урахуванням розуміння публічних службовців як командної структури);
- запровадження обов'язкового стажування в країнах Європейського Союзу (зокрема Польщі, Франції, Німеччині);
- підвищення рівня правового регулювання відносин відповідно до практики європейського простору;
- забезпечення супроводу освітніх реформ та інновацій у системі публічної служби;
- формування готовності та розвиток мотивацій до впровадження змін у системі професіоналізації відповідно до завдань інтеграції в європейський публічний простір.

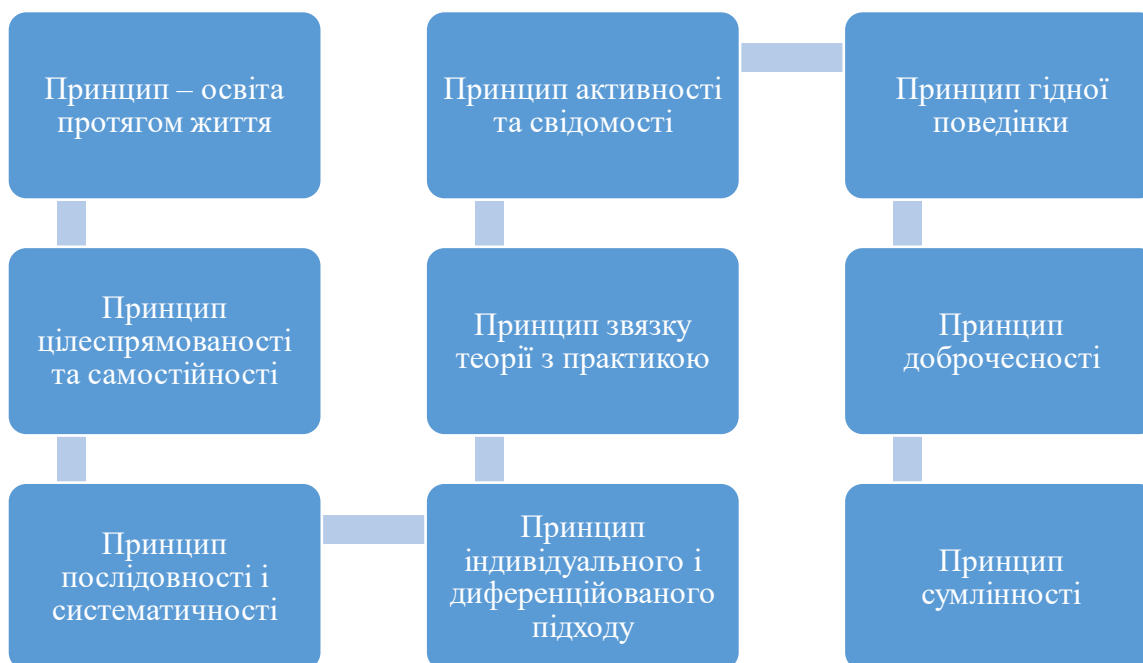


Рис. 2.7. Принципи професіоналізації публічних службовців

* Джерело: розробка автора

Не менш важливими є принципи професіоналізації публічних службовців (див. Рис. 2.7.).

1. Принцип – освіта протягом життя. Поданий принцип є неодмінним у процесах професіоналізації сучасного публічного службовця. Важливість цього принципу є неоціненною, оскільки в більшості Європейських країн саме постійне навчання публічних службовців є ключовим у їхній професіоналізації, що невід’ємно пов’язане з їхнім кар’єрним зростанням.

2. Принцип цілеспрямованості та самостійності. Кожен публічний службовець має бути мотивованим самостійно брати відповідальність за покращення своїх професійних навиків та цілеспрямовано до цього рухатись.

3. Принцип послідовності і систематичності. Процес формування системи професіоналізації ґрунтується на наукових знаннях, які є наслідком організованого навчання; логіка побудови системи наукових знань відповідає такій послідовності, яка визначається внутрішніми характеристиками освітнього матеріалу; навчальний процес будується на основі етапності і виступає найбільш успішним та приносить найбільш вагомі результати, якщо у процесі його реалізації є мало перерв, які в свою чергу є короткотривалими, недопущено порушень послідовності, некерованих моментів; якщо систематично не підтримувати засвоєнні навички – вони втрачаються; якщо не дотримуватись системи та послідовності в навчанні, то процес професіоналізації уповільнюється. Принцип систематичності вимагає єдності форм, засобів, прийомів професіоналізації для вирішення різних службових завдань. Ефективність забезпечується послідовністю та варіативністю технологій досягнення мети у сфері публічної служби. Тобто епізодичність, фрагментарність та хаотичність у процесі професіоналізації публічних службовців не припустима.

4. Принцип активності та свідомості спрямований на формування свідомого розуміння матеріалу направлено на підвищення рівня професійних знань публічного службовця, свідомого ставлення професійної діяльності та пізнавально-пошукової роботи в процесі самоосвіти.

5. Принцип зв'язку теорії з практикою. Всі процедури професіоналізації мають базуватись на цьому принципі, оскільки неможливо засвоїти теоретичні знання не закріплюючи їх на практиці в професійній діяльності.

6. Принцип індивідуального і диференційованого підходу. Поданий принцип орієнтований на визначення шляхів гармонійного поєднання індивідуальних і колективних форм навчання, їх взаємодоповнення, тобто використання елементів індивідуальної пізнавальної діяльності в групових форматах слухачів. На сучасному етапі дидактичної теорії вказаний принцип поєднує індивідуальну орієнтацію навчання з визначенням особистісної траєкторії розвитку учіння, вибором методів та рівня освоєння новітніх програм, а також адаптацією педагогів до сучасних інформаційних та комп'ютерних технологій навчання.

7. Принцип гідної поведінки. Сприяти повазі до гідності інших осіб, бути ввічливим та дотримуватися високого рівня культури спілкування (виключення використання нецензурної лексики та підвищеної інтонації). Додатково, це передбачає виявлення доброзичливості та уникнення конфліктів у взаєминах з громадянами, керівниками, колегами та підлеглими. Важливо створювати сприятливий морально-психологічний клімат у колективі та утримуватись від дій, що можуть компрометувати або принизити професійну гідність та авторитет колективу або окремих працівників. Також необхідно дотримуватись належного зовнішнього вигляду та використовувати офіційно-

діловий стиль в одязі, відповідаючи загальноприйнятим вимогам та європейським стандартам.

8. Принцип доброчесності, Чесність, порядність, моральність та добропорядність; раціональне використання часу призначеного на самоосвіту та на участь в онлайн заходах спрямованих на підвищення професійних знань на удосконалення професіоналізації різними запропонованими державними інституціями методами, постійне підвищення ефективності їх використання, уникнення надмірних і непотрібних витрат.

Ю. Битяк досліджуючи діяльність публічних службовців через усвідомлення загальних моральних та правових принципів, виокремив принцип доброчесності, наголошуючи на чесному і добросовісному ставленні публічного службовця до своїх обов'язків, яке, зокрема, полягає у засудженні зловживання владою чи службовим становищем, халатним, безвідповідальним ставлення до виконання обов'язків, корупційних діянь [197, с.176-181], також, моральні принципи мають відображатися не лише під час безпосереднього виконання публічним службовцем його посадових обов'язків, а й стати повсякденними засадами життя у поведінці поза межами службової діяльності.

Зокрема, доброчесність передбачає:

- спрямованість дій на захист публічних інтересів і надання пріоритету загальному благу громадян над особистими інтересами;
- відсутність конфлікту між публічними та особистими інтересами;
- невикористання та нерозголошення інформації, отриманої під час виконання професійних обов'язків публічним службовцем, навіть після припинення служби, за винятком випадків, передбачених законом;
- відсутність надання будь-яких переваг і прояву прихильності до окремих фізичних та юридичних осіб, політичних партій, громадських та релігійних організацій [62].

Правила доброчесності державних службовців окреслено в контексті висвітлення основних положень Закону України «Про запобігання корупції», яким на законодавчому рівні закріплено чіткі правила запобігання та врегулювання як реального, так і потенційного конфлікту інтересів (обов'язок інформувати керівника про конфлікт інтересів, заборона приймати рішення чи вчиняти дії в умовах конфлікту інтересів тощо) [149].

9. Принцип сумлінності. Передбачає добросовісне, чесне та професійне виконання публічними службовцями своїх обов'язків, виявлення ініціативи і творчих здібностей; постійне підвищення рівня своєї професійної компетентності та вдосконалення організації своєї діяльності відповідно до європейських цінностей.

На основі проаналізованого матеріалу та авторського бачення автора, визначаємо наступні функції професіоналізації:

- освітня – передбачає здобуття та засвоєння нових наукових знань, формування вмінь і навичок публічними службовцями;
- етично-ціннісна – передбачає, що публічні службовці мають бути направлені на постійне удосконалення своїх етичних стандартів поведінки та на розуміння європейських цінностей для втілення у виконанні своєї професійної діяльності;
- координаційна функція, яка виступає як інформаційне забезпечення оперативної професіоналізації публічних службовців з метою підвищення ефективності роботи організаційної структури;
- функція планування професійного розвитку службовця, адже забезпечуючи реалізацію публічного регулювання в управлінні суспільними процесами, публічна служба виконує функцію щодо залучення на публічну службу компетентних, розуміючих європейські цінності і відданих справі професіоналів;

- діагностична функція. спрямована на проведення періодичної діагностики використання нових технологій, для розроблення стратегії визначення внеску службовця в досягнення цілей і завдань публічного органу;
- контрольна функція, що має на меті перевірку відповідних характеристик, професійних компетенцій відповідно до займаної посади, оцінки кількісного і якісного результату та своєчасного виявлення запиту на потребу в професіоналізації;
- аналітична функція, яка дає змогу виявити співвідношення запланованих цілей із виконаними;
- комунікаційна функція, яка забезпечує зворотній зв'язок між виконавцем професійної діяльності, публічним службовцем та керівником для розуміння шляхів розвитку у професійній кар'єрі;
- мотиваційна функція – стимулювання службовця на досягнення високих результатів у професійної діяльності та підвищення результативності безпосереднього державного органу за рахунок безперервного підвищення кваліфікаційних вмінь;
- гностична функція, що включає здатність накопичувати необхідні знання, працювати з відповідною документацією, вивчати досвід колег під час аналізу оцінки результатів професійної діяльності після щорічного оцінювання.

Мотиви:

- підвищення статусу публічних службовців через підвищення престижу їхньої професійної діяльності;
- підвищення матеріального забезпечення разом із кар'єрним зростанням через постійне систематичне навчання;
- самоосвіта;
- робота в команді з європейськими цінностями;
- стабільність.

Засоби реалізації

- правового забезпечення;
- засоби фінансового регулювання;
- мотиваційні інструменти впливу.

Умови реалізації

- правові;
- соціальні;
- психологічні.

Процедури професіоналізації

- професійне навчання та навчання за індивідуальними програмами професійного розвитку, особливо в умовах децентралізації влади та територіальної реформи;
 - стажування на території країн ЄС;
 - розвиток професійних якостей шляхом самоосвіти;
 - узгодження, удосконалення правового регулювання щодо професіоналізації публічних службовців шляхом підвищення кваліфікації.

Здійснивши аналіз європейської та вітчизняної практики побудови професіоналізації професійної діяльності публічних службовців розробили структуру професіоналізації для України, яка здатна пришвидшити адаптацію українського законодавства і специфіку процесу професіоналізації публічних службовців до вимог, висунутих європейською сферою управління. Задля вдосконалення засобів реалізації професіоналізації публічних службовців, на нашу думку, необхідно запровадити кодифікацію законодавства, оскільки у країн-учасниць чітко встановлене законодавство у межах впливу Європейського Союзу. Зміни процедури діяльності потребують підвищення професійних компетентностей публічних службовців шляхом оновлення програм підготовки та підвищення обміну досвідом з країнами-учасницями під час проходження

кваліфікаційних, всеукраїнських та міжнародних програм і тренінгів, що підвищить результативність праці публічних службовців та їх конкурентоспроможність. Мотиваційний компонент у структурі професіоналізації відіграє чи найважливішу роль. Саме тому до складу структури необхідно включити мотиви діяльності, які мають корелювати з її метою, щоб публічні службовці могли реалізувати свій потенціал та найкращі якості, виконуючи посадові обов'язки.

Висновки до другого розділу

1. Проведено аналіз нормативно-правового забезпечення професіоналізації публічних службовців України. Визначено, що відповідно до напрямку євроінтеграції нормативно-правове забезпечення у означеній проблемній сфері потрібно розглядати на трьох рівнях: законодавчому, освітньому (професійне навчання, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіта) та науковому.

2. Досліджено професіоналізацію публічних службовців в країнах ЄС, зокрема визначено, що для забезпечення розбудови системи професіоналізації в її наближенні до європейської моделі потрібно:

- залучати широкий спектр установ для розвитку професіоналізації;
- акцентувати на розвитку емоційно-психологічного потенціалу;
- зосереджуватись на розвитку інтелектуальної складової професіоналізації.

3. Проаналізовано професійне навчання в Польщі, виокремлено, що важливою частиною місії безперервної освіти для публічних службовців є навчання співробітників і вищих посадових осіб адміністрації у формі різноманітних національних і міжнародних програм і проектів. Школа розробляє

пропозицію програм таким чином, щоб вони відповідали викликам, з якими стикаються працівники публічного управління.

4. Здійснено аналіз європейської і вітчизняної практики розбудови системи професіоналізації публічних службовців, розроблено аналітичну рамку структури професіоналізації публічних службовців, яка здатна пришвидшити адаптацію українського законодавства і характер професіоналізації публічних службовців до європейських вимог. Визначено, що з метою вдосконалення засобів реалізації професіоналізації публічних службовців необхідно запровадити кодифікацію законодавства, оскільки у країн-учасниць чітко встановлене законодавство у межах впливу Європейського Союзу.

РОЗДІЛ III

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ КАДРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1 Модель професіоналізації діяльності публічних службовців

У ході дослідження нами було розроблено модель професіоналізації кадрів публічної служби (далі – модель професіоналізації), яка ґрунтується на принципах об'єктивності, достовірності, доступності і прозорості, взаємодії та поваги до гідності має на меті створити систему, необхідну для успішної професіоналізації публічних службовців в євроінтеграційних умовах. Результатами, очікуваними від застосування зазначеної моделі, має стати готовність публічних службовців до професійної діяльності в ЄС. Основний акцент у визначенні концептуальної основи запропонованої моделі оцінювання, що подана на рис. 3.1 та її структурних елементів ставився на компенсацію впливу негативних чинників, зокрема усунення формалізму під час обрання методів для професіоналізації публічних службовців та недовіри до результатів оцінювання професійної діяльності публічних службовців.

Модель професіоналізації складається з 5 блоків зокрема:

- концептуального,
- методологічного;
- змістового;
- процесуального;
- результативного.

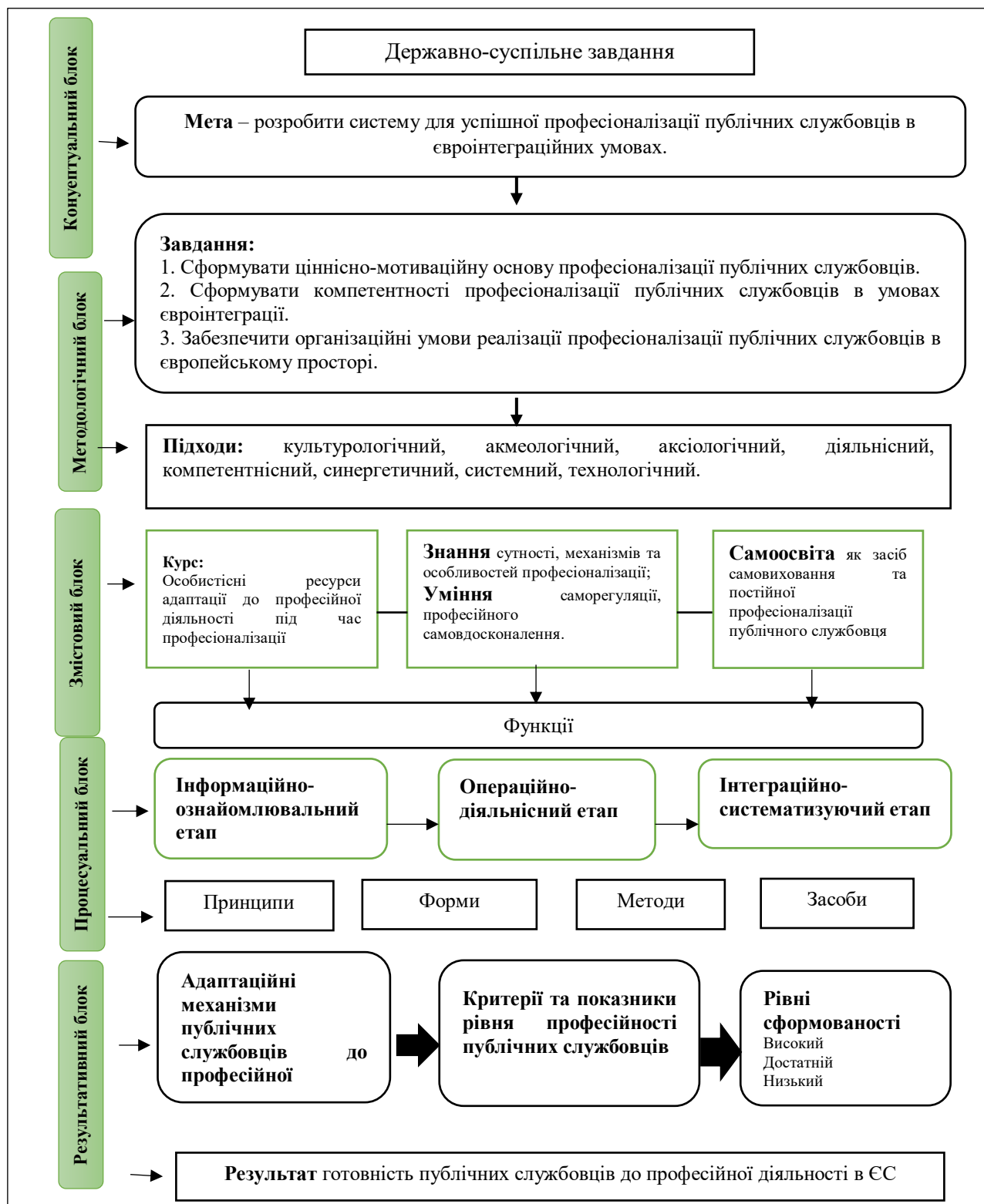


Рис. 3.1. Модель професіоналізації професійної діяльності публічних службовців

* Джерело: розробка автора

Саме об'єднання структури зазначених блоків робить модель професіоналізації комплексною до впровадження в професійну діяльність публічних службовців. Ця модель професіоналізації дозволить зрозуміти сутність механізмів та особливостей формування готовності до професійного саморозвитку та професійного самовдосконалення публічних службовців.

Концептуальний блок містить, загальну мету професіоналізації публічних службовців.

Метою моделі нами окреслена розробка системи, необхідної для успішної професіоналізації публічних службовців в євроінтеграційних умовах. Оскільки процес професіоналізації є безперервним для публічних службовців в ЄС, що сприяє для них мотивацією у збільшенні оплати їхньої праці та передбачає кар'єрне зростання, то це важливо врахувати при формуванні нашої моделі професіоналізації публічних службовців. Результатом професіоналізації публічних службовців в умовах євроінтеграції має бути високий рівень їх готовності до професійної діяльності в ЄС. Завданнями зазначеного блоку є:

1. Сформувати ціннісно-мотиваційну основу професіоналізації публічних службовців.

2. Сформувати компетентності професіоналізації публічних службовців в умовах євроінтеграції. А саме здатність, самостійно здобувати та ефективно засвоювати знання протягом всієї професійної діяльності; прогнозувати ситуацію і власну діяльність, приймати ефективні рішення відповідно до професійного досвіду, цінностей та наявних ресурсів; можливість планувати та контролювати власну професійну діяльність; аналізувати і застосувати творчий підхід в діяльності.

3. Забезпечити організаційні умови реалізації професіоналізації публічних службовців в європейському просторі.

Досягнення професіоналізації кадрів публічної служби відбувається за рахунок реалізації низки завдань, які з одного боку є нерозривними один від одного та лише їх синтез сприятиме професійному розвитку публічного службовця. З іншого ж боку, поетапна реалізація визначених нами завдань у своєму підсумку призведе до найбільш ефективного результату.

В цьому контексті найпершим завданням постає необхідність сформувати ціннісно-мотиваційну основу професіоналізації публічних службовців, реалізація котрого передбачає визначення системи цінностей та мотивацій, які сприятимуть вдосконаленню якості діяльності публічних служб та забезпеченню їх відповідності вимогам європейських стандартів.

Найпершим чинником виступає власне мотивація професійного розвитку публічного службовця. Ключовим відповідним фактором в умовах євроінтеграції має виступати індивідуальне бажання публічного службовця до саморозвитку та відповідності сформованості власних компетентностей європейським стандартам. Фахівець, який проявляє свідоме розуміння свого професійного розвитку матиме більш ефективне та відповідальне відношення до професійного зростання. Водночас, розуміння ним того фактору, що висококваліфікований публічний службовець, обізнаний з європейськими стандартами та вмінням їх імплементації в українську систему публічного управління є свого роду обличчям самої публічної служби та певного роду України в цілому.

Ціннісно-мотиваційна основа професіоналізації публічних службовців в умовах євроінтеграції повинна включати такі елементи:

1) Професійна компетентність. Поданий аспект детальніше буде окреслено дещо нижче, а також розглянутий нами в першому розділі дисертації, але слід наголосити, що публічні службовці мають володіти високим рівнем знань, умінь та навичок у своїй професійній галузі, а також у галузях, пов'язаних з їх роботою.

Вони повинні постійно підвищувати свій рівень компетентності шляхом участі у тренінгах, семінарах, майстер-класах, курсах підвищення кваліфікації тощо.

2) Етичність та професійна моральність. Публічні службовці повинні володіти високими моральними якостями, такими як чесність, справедливість, доброчесність, етичність тощо. Вони повинні дотримуватися професійних етичних стандартів, зокрема щодо збереження конфіденційної інформації, неприйняття хабарів та інших форм корупції. Забезпечення високих стандартів етичності та моральності у роботі публічних службовців має значний вплив на рівень довіри громадян до держави та її інституцій.

Професійна моральність означає здатність публічного службовця вирішувати професійні завдання та діяти у відповідності до етичних норм та принципів, що визначаються законодавством та міжнародними стандартами. При цьому службовці мають дотримуватись вимог щодо конфіденційності, уникати конфлікту інтересів, поводитись з повагою до громадян та їх прав. Зокрема, європейські стандарти професійної моральності передбачають, що публічні службовці повинні дотримуватись принципу доброчесності та неупередженості у своїй діяльності.

Етичність відображає більш широкий аспект діяльності публічних службовців та їхню поведінку в суспільстві. Поняття етики включає в себе систему норм та принципів, що регулюють поведінку людини в суспільстві та стосунки між людьми. Публічні службовці повинні дотримуватись етичних принципів та стандартів у всіх аспектах своєї діяльності, що означає високі стандарти прозорості, відкритості та об'єктивності. Вони повинні забезпечувати рівність та справедливий доступ до послуг та ресурсів, визначати й уникати конфлікту інтересів та поводитись з повагою до прав та гідності всіх людей.

3) Відповідальність та самоконтроль. Публічні службовці повинні бути готові приймати рішення на основі об'єктивних даних та раціональних

аргументів, а також нести відповідальність за наслідки своїх дій. Працівник публічної служби повинен усвідомлювати наслідки власних вчинків і приймати рішення на основі закону, етичних принципів та професійних стандартів. Він має бути готовим відповісти за свої рішення та дії перед суспільством, законом та своїми колегами. При цьому, бути здатним контролювати свої дії та прийняті рішення, з метою запобігання помилок та негативних наслідків.

Самоконтроль включає в себе володіння навичками регулювання своєї поведінки та відповідальністю за її відповідність професійним стандартам. Публічний службовець має діяти з усвідомленням того, що його дії та рішення не суперечать етичним нормам та професійним стандартам, і повинен мати високу моральну самодисципліну. Особливо актуальними подані чинники є в умовах євроінтеграції, адже в такому випадку, публічний службовець має відповідати стандартам країн ЄС та їх усталеним нормам.

4) Соціальна відповідальність. Публічні службовці повинні розуміти важливість своєї ролі у підтриманні соціальної стабільності та розвитку держави. Перед ними стоїть завдання прояву соціальної відповідальності у здійсненні своєї професійної діяльності, відстоювання інтересів громадян та держави, допомога у вирішенні соціальних проблеми тощо.

Не менш важливим показником виступає формування в публічних службовцях розуміння європейських цінностей та стандартів управління, що включає ознайомлення з європейським законодавством та здійснення інтерактивного обміну досвідом з країнами-членами Європейського Союзу.

Власне початковим етапом формування розуміння європейських цінностей та стандартів управління є ознайомлення з основними документами, які визначають європейські стандарти управління та розвитку держави. В першу чергу це ключові міжєвропейські договори, починаючи від Маастрихського договору, який заклав підвалини європейського Союзу. Поряд з тим, варто

звернути увагу на ті документи, які стосуються різних сфер діяльності публічного управління, наприклад, Європейська Конституція, закони, директиви та рекомендації Європейського Союзу, європейські стандарти з публічного управління та інші нормативно-правові акти.

Публічні службовці, які є фахівцями у якійсь окремій галузі, мають визначати не тільки самі європейські цінності, але й дотримання ним української нормативно-правової бази (принаймні відповідно до галузі, у якій працює публічний службовець). Виникає потреба у вмінні публічним службовцем до проведення селф-скринінгу законодавства та висунення пропозицій по імплементації до нього європейських норм та цінностей.

Ключові європейські цінності у публічній службі включають такі принципи, як демократія, правова держава, прозорість, ефективність та відповідальність.

Демократія є однією з ключових цінностей Європейського Союзу та публічної служби. Вона передбачає, що влада належить народу, а публічні службовці мають служити громадському інтересу. Це означає, що управління повинно бути демократичним, з участю громадян та різних стейкхолдерів, та забезпечувати захист прав і свобод людей.

Правова держава є принципом, що передбачає, що усі публічні службовці повинні діяти в межах закону та з урахуванням прав людей. Як результат, всі рішення та дії публічних службовців мають бути засновані на законі, а права та свободи людей повинні бути захищені.

Прозорість передбачає, що управління повинно бути відкритим та доступним для всіх громадян. Публічні службовці повинні публікувати інформацію про свою діяльність та рішення, які вони приймають. Також важливо забезпечувати доступ до інформації про бюджет та фінанси, які витрачаються на управління, щоб забезпечити контроль за використанням грошей громадян.

Ефективність означає, що управління має бути ефективним а результати, які воно досягає, повинні відповідати цілям та потребам громадськості. Публічні службовці повинні забезпечувати якість послуг та ефективне використання ресурсів, щоб забезпечити найкращий можливий результат для громади.

Останнім, але не за значенням є відповідальність, згідно з якою публічні службовці повинні нести відповідальність за свої рішення та дії. Це означає, що вони мусять бути готові нести покарання за свої дії та відповідності їх до законів та принципів управління. З цією метою зокрема варто організувати системи контролю та відповідальності, яка забезпечить дотримання європейських стандартів управління та виключить можливість корупції, відмови від зобов'язань та інші порушення законодавства в сфері державного управління.

Наступним визначеним нами завданням постає *формування компетентності професіоналізації публічних службовців в умовах євроінтеграції*.

Працівник публічної служби в умовах євроінтеграційних процесів має сформувати у себе наступні компетенції: комунікаційні навички, управління проектами, аналітична думка, лідерство тощо.

Однією з ключових компетентностей сучасного публічного службовця, обумовленою євроінтеграцією, постає уміння та навички співпраці та комунікації. Перед публічними службовцями постає потреба володіння вмінням ефективно співпрацювати з іншими державними та громадськими організаціями, зокрема з представниками міжнародних організацій. Вони повинні також володіти високим рівнем комунікативних навичок та здатністю до ефективної взаємодії з громадянами та іншими зацікавленими сторонами. Як результат, існує потреба у знанні офіційних мов ЄС та вільному їх володінню на рівні діалогу (про що ми неодноразово згадували).

У першу чергу, це власне навички до комунікації зокрема, усного та письмового спілкування, уміння працювати, як з технічного боку, так і боку ділового спілкування зі стандартними програмами для обміну інформацією, такими як електронна пошта, месенджери, соціальні мережі тощо. Важливим показником виступає вміння чіткого та лаконічного пояснення власних вчинків та прийнятих рішень, у відповідності до потреб та очікувань громадян та інших зацікавлених сторін.

Паралельно з тим, публічний службовець має вміти організувати міжсекторальну співпрацю, яка передбачає залучення до процесу професіоналізації публічних службовців фахівців з інших галузей та секторів, які мають досвід управління та можуть надати цінну допомогу у підвищенні рівня професіоналізму публічних службовців. В умовах євроінтеграції показником професіоналізму є демонстрація вміння взаємодії різних відомств, а також держави та приватного сектору.

У рамках міжсекторальної співпраці можуть бути залучені такі галузі та сектори:

1) Бізнес-середовище. Представники бізнесу можуть надати публічним службовцям корисні поради щодо ефективного управління, розробки стратегій та планування бюджету. Вони можуть також поділитися своїм досвідом у використанні інноваційних технологій та процесів, що можуть бути корисні у державному секторі.

2) Науковий середовище. Науковці та експерти можуть допомогти публічним службовцям у розробці стратегій та плануванні бюджету, а також в аналізі та відстеженні соціальних, економічних та політичних тенденцій. Вони можуть надати свої рекомендації з питань організації робочих процесів, підвищення ефективності роботи публічних службовців та забезпечення

високого рівня якості надання послуг громадянам. Окрім того, наукове середовище дозволяє здійснення наукового обґрунтування тієї чи іншої стратегії.

3) Громадські організації. Представники громадських організацій можуть допомогти публічним службовцям у забезпеченні відкритості та прозорості діяльності органів державної влади, а також залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

У рамках міжсекторальної співпраці можуть бути реалізовані проекти та ініціативи, спрямовані на розвиток інституційної спроможності органів державної влади, підвищення рівня професійної кваліфікації працівників державної служби, реформування та модернізації публічної адміністрації.

У практиці міжсекторальної співпраці можуть бути використані такі інструменти, як громадські консультації, робочі групи, колективні об'єднання з метою реалізації конкретних проектів та ініціатив. Також можуть бути використані інноваційні підходи, наприклад, партнерства між державним та приватним секторами.

Залучення громадськості до управління державними інституціями є однією з ключових складових професіоналізації публічної служби в умовах євроінтеграції. Це пов'язано з розширенням поняття публічної служби, яке включає в себе не тільки виконавчу владу, але і органи місцевого самоврядування, громадські організації, активність громадян.

Основними принципами залучення громадськості до управління державними інституціями є транспарентність, відкритість та взаємодія. У цьому контексті публічні службовці повинні мати не тільки знання з питань комунікації та взаємодії з громадськістю, але й розуміти роль та значення громадських організацій та активістів у формуванні державної політики.

Одним зі способів залучення громадськості до управління публічними інституціями є відкриті консультації з громадськістю при прийнятті важливих

рішень. Це може бути здійснено шляхом публічного обговорення проектів рішень, збору відгуків від зацікавлених сторін та їх наступного врахування при ухваленні остаточного рішення.

В такому контексті, професіоналізація публічного службовця полягає у вмінні працювати з громадськістю, визначати з їх боку позитивні та негативні пропозиції, вміти донести інформацію та водночас чути думки громадян.

З вищезначеного випливає необхідність навичок публічного службовця до командної роботи. Для досягнення спільних цілей публічні службовці повинні бути відкриті до співпраці та готові до спільної роботи з іншими співробітниками. Це передбачає наявність в них таких якостей, як комунікативність, емпатія, толерантність до різних точок зору і готовність до компромісів. При цьому публічні службовці повинні знати свої обов'язки та відповідальність за свої дії. Кожен член команди повинен розуміти, що його дії впливають на результат роботи всієї групи, тому він повинен взяти на себе відповідальність за свої дії та вчинки.

Поряд з тим, перед публічними службовцями лежить потреба у сформованості навичок планування, координації та контролю за проєктами, що включає в себе здатність до організації та контролю робочих процесів, використання інструментів управління проєктами, оцінку ризиків та здійснення проактивних кроків для запобігання та вирішення проблем та навички аналізу та оцінки даних, використання інформації для прийняття рішень та розв'язання проблем, які передбачають здатність до систематичного та критичного мислення, використання різних методів аналізу даних та статистичних методів, виявлення тенденцій та здатність до висновків на основі відомостей, якими він володіє.

Не менш важливими є навички лідерства та здатність до мотивації та управління іншими, до складу яких входять: здатність до прийняття

відповідальності, створення та керівництво командою, здійснення рішень та досягнення результатів.

Поряд з цим перед публічними службовцем стоїть завдання забезпечення відкритості та прозорості. У контексті євроінтеграції відкритість та прозорість має особливе значення, оскільки вона є необхідною умовою для інтеграції України в європейський простір. Відкритість та прозорість забезпечують довіру громадськості до державних інституцій, зменшують корупцію та забезпечують ефективну діяльність влади.

Відкритість та прозорість вимагає від публічних службовців надавати громадськості зрозумілу та повну інформацію про рішення та процеси прийняття рішень в державних інституціях. Це означає, що інформація повинна бути доступною, зрозумілою та своєчасною. При цьому необхідно забезпечити конфіденційність інформації, яка може порушити інтереси держави або особисті права громадян.

Водночас, професіоналізм публічного службовця демонструє вміння до гнучкості та адаптивності, оскільки в умовах євроінтеграції існує потреба для службовців бути готовими до змін, уміти адаптуватись до нових ситуацій, швидко реагувати на виклики та зміни у законодавстві.

Для досягнення гнучкості та адаптивності публічні службовці повинні мати не тільки професійні компетенції, але й здатність до саморозвитку та навчання протягом усього терміну служби. Вони повинні бути відкриті до нових ідей та змін, бути здатними до критичного мислення та постійного удосконалення своїх знань та навичок.

Гнучкість та адаптивність також передбачають здатність до співпраці з різними зацікавленими сторонами. Публічні службовці повинні бути готові до діалогу, враховувати думки та інтереси інших сторін та шукати компромісні рішення.

Свого роду відгалуженням адаптивності виступає готовність до інновацій. Інноваційні технології є невід'ємною складовою усіх галузей в реаліях сьогодення. Це може означати використання нових технологій та розробок для поліпшення роботи державних органів та підвищення ефективності їх роботи. Наприклад, використання системи електронного документообігу може допомогти скоротити час для обробки документів, зменшити кількість помилок, що допускаються під час їх обробки та зробити процес більш прозорим і доступним для громадськості.

У цьому контексті, розвиток ІТ-технологій є дуже важливим. Прикладом може служити створення електронних платформ для звернень громадян, які дозволяють їм зручно та швидко отримувати відповіді на свої запитання, використання онлайн-інструментів для проведення громадських консультацій, а також електронного голосування.

Враховуючи інформатизацію сфери послуг, що є вагомим складником у ході євроінтеграційних процесів України, публічний службовець має володіти сформованою інформаційною компетентністю.

Останнє завдання полягає у *забезпеченні організаційних умов реалізації професіоналізації публічних службовців в європейському просторі.*

У поданому контексті одним із ключових елементів організаційних умов є забезпечення фінансових ресурсів для реалізації програм та проектів, спрямованих на професійний розвиток публічних службовців. Фінансування може бути спрямоване на організацію семінарів, тренінгів, навчання за кордоном, придбання літератури та інші види навчання.

Важливою складовою формування окреслених вище категорій є залучення публічних службовців до міжнародних програм обміну досвідом з країнами-членами Європейського Союзу. Це дозволить не тільки поглибити власні знання

та вміння, а й вивчити досвід та практики управління, що використовуються в країнах-членах ЄС.

Для забезпечення ефективної професіоналізації публічних службовців також необхідно розробляти відповідну систему кваліфікаційного оцінювання, яка дозволить оцінити рівень компетентності та професійної підготовки службовців.

Забезпечення організаційних умов реалізації професіоналізації публічних службовців у європейському просторі також включає:

1) Забезпечення належних умов та оплати праці. Публічні службовці повинні мати доступ до сучасного обладнання, програмного забезпечення та інших засобів необхідних для виконання своїх робочих обов'язків. Вони повинні мати належний рівень заробітної плати, соціального захисту та інших соціальних пільг.

2) Розвиток системи навчання та професійної підготовки. Організації публічних служб повинні розробляти та проводити власні програми навчання та професійної підготовки для своїх службовців або ж сприяти їх залученню до вже існуючих програм, які пропонують різні відповідні навчальні установи. Ці програми повинні включати в себе не тільки підготовку до виконання конкретних завдань, але й розвиток загальних навичок та компетенцій, які є необхідними для ефективної роботи публічних службовців.

Паралельно з тим, доречним буде такий факт, як самостійна розробка публічним службовцем плану навчання, який може бути реалізований, як у вигляді самостійного підбору та опрацювання літератури, так і за рахунок проходження курсів підвищення кваліфікації з певних програм у відповідних навчальних установах. Навчальний план має включати в себе теоретичні та практичні компоненти. Теоретична частина має передбачати вивчення основ правових, економічних та соціальних аспектів, які мають відношення до

професійної діяльності публічного службовця. Практична частина має передбачати вивчення навичок та інструментів, які допоможуть публічним службовцям виконувати свої професійні обов'язки, а також взаємодіяти з європейськими інституціями.

3) Запровадження системи оцінки результативності. Органи публічної влади повинні розвивати та запроваджувати системи оцінки результативності своїх службовців. Це допоможе забезпечити ефективне виконання завдань та підвищити мотивацію працівників.

4) Система стимулювання професійного зростання. Для збільшення мотивації публічних службовців до професійного зростання необхідно створити систему стимулювання, яка передбачає можливість отримання бонусів та підвищення заробітної плати в залежності від рівня компетентності та результативності службовців.

Наявність системи оцінки роботи публічного службовця, яка базується на результативності та компетентності, є ключовою у розвитку його професійної кар'єри. Крім того, стимулювання за досягнення результатів та участь у професійних програмах також є важливими чинниками, які допомагають публічним службовцям досягати нових висот у своїй професійній діяльності. Для цього можна запровадити систему винагород та відзнаки за досягнення у певних областях, надати доступ до онлайн-курсів та інших навчальних ресурсів, організувати конференції та семінари з провідними фахівцями з різних галузей.

Не менш важливою є система мотивації публічних службовців до професіонального розвитку. Для досягнення цієї мети можуть бути використані різні методи, такі як створення індивідуальних планів розвитку, встановлення метрик для оцінки успішності та відповідної компенсації за досягнення цих метрик, створення можливостей для професійного зростання та кар'єрного розвитку, участь у спеціальних проектах та програмах тощо.

5) Створення системи моніторингу та оцінювання. Для ефективної реалізації професіоналізації публічних службовців необхідно мати систему моніторингу та оцінювання, яка дозволяє визначати рівень компетентності та результативності службовців. Це дозволить вчасно виявляти проблеми та здійснювати заходи щодо їх вирішення.

Відповідний моніторинг має бути дворівневим. Перший рівень стосується самооцінки. Ключові елементи етапу самооцінки можуть включати наступні кроки:

- оцінка знань та навичок: публічний службовець повинен визначити, наскільки успішно він засвоїв нові знання та навички, які отримав на попередньому етапі навчання;
- оцінка впливу на роботу: публічний службовець має зрозуміти, як нові знання та навички можуть бути застосовані на практиці та як вони можуть покращити його роботу. Він повинен визначити, які конкретні аспекти його роботи можуть бути покращені завдяки отриманим знанням та навичкам;
- розробка плану професійного розвитку: на основі результатів самооцінки публічний службовець повинен розробити план професійного розвитку, який включатиме конкретні кроки та заходи для поліпшення його професійної діяльності.

Другий рівень – загальний. У його ході оцінка результатів може проводитись як на індивідуальному, так і на колективному рівнях. На індивідуальному рівні оцінка результатів може проводитись через визначення конкретних цілей та показників ефективності для кожного публічного службовця. Відповідні показники можуть бути визначені наказом, трудовим договором тощо.

На колективному рівні моніторинг та оцінка результатів можуть проводитись через систему балансової оцінки результатів роботи державної

установи. Балансова оцінка містить інформацію про цілі, завдання, ресурси, результати та виклики, що стоять перед державною установою. Ця система дозволяє визначити, наскільки ефективно та результативно працює державна установа в цілому, та виявити можливості для її поліпшення.

Загалом, найбільш ефективною оцінкою буде етап практичного впровадження набутих знань та навичок у роботу, яке повинно здійснюватися з урахуванням вимог європейських стандартів та національного законодавства, з метою забезпечення ефективної та якісної діяльності публічних службовців. Відбувається визначення наскільки нові уміння є сформованими та їх важливість у робочій практиці. Відзначимо, що в умовах євроінтеграції не може якийсь один фахівець адаптувати свої професійні уміння та навички до норм європейського співтовариства, тоді як інші ні. Поданий процес має бути масовим, єдине що, кожен фахівець відповідного відділу може розвивати окремі компетентності, а вже етап практичного впровадження являтиме свого роду обміном набутого.

Методологічний блок. Методологічною основою для професіоналізації публічних службовців є наступні підходи: акмеологічний (знаходження шляхів удосконалення професійної майстерності та обґрунтування професіоналізму публічного службовця), аксіологічний (формування ціннісних орієнтацій публічного службовця використовуючи можливості колективу як основного провідника соціальних цінностей і групових норм для осіб, які входять до нього) [193], діяльнісний (систематичне засвоєння практичних знань, найбільш доцільний при стажуванні), компетентнісний (спрямованість професіоналізації на формування й розвиток ключових і предметних компетентностей публічного службовця необхідних для засвоєння професійної діяльності відповідної сфери), культурологічний, синергетичний (міждисциплінарний), системний та технологічний підходи.

Змістовий блок відображає сукупність базових знань щодо сутності досліджуваного феномена та його компонентів, необхідних для ефективної професійної діяльності публічного службовця (психологічних особливостей розвитку, механізмів розвитку вольових якостей, шляхів впливу на емоційно-вольову сферу публічного службовця, мотивація до здійснення професійної діяльності, зовнішні стимули і внутрішні потреби професійного саморозвитку, сутність професійної спрямованості; вміння особи до реалізації професійного саморозвитку, усвідомлення причин зупинки у процесах саморозвитку та формування професійних деформацій), розуміння сутності, механізмів та особливостей професійного саморозвитку, його форм, ознак, умов успішної реалізації; умінь самостійної дослідницької діяльності, рефлексивні, саморегуляції, самоосвіти, самовдосконалення в професійній діяльності (стресостійкості, конфліктостійкості, забезпечення критичності та рефлексивності навчання, фасилітації; самопізнання, самодослідження власних професійних здобутків та причин, самозаспокоєння, самообмеження, самокорекції та самостимуляції) та якостей (самовладання, самоконтролю, самообілізації, витримки, наполегливості, емоційної стриманості, стійкості, рішучості, доцільної емоційної виразності, емпатії, толерантності). Реалізація змістовного блоку відбувається з урахуванням принципу опори на рефлексію та інтеріоризацію зовнішніх навчальних стимулів. Зазначений блок визначає необхідність розробки поетапної методики, згідно з якою відбуватиметься процес формування професіоналізації публічних службовців в євроінтеграційних умовах в процесі підготовки до засвоєння норм ЄС. Необхідним та важливим, на нашу думку, є впровадження спецкурсу «Особистісні ресурси адаптації до професійної діяльності під час професіоналізації», який є перспективний та рекомендований до розробки (більш детальні рекомендації окреслені в підпункті 3.4).

Процесуальний блок. Для розробки процесуальної складової технології професіоналізації публічних службовців на інформаційно-ознайомлювальному етапі є використання принципів:

1. Принцип – освіта протягом життя.
2. Принцип цілеспрямованості та самостійності.
3. Принцип послідовності і систематичності
4. Принцип активності та свідомості.
5. Принцип зв'язку теорії з практикою.
6. Принцип індивідуального і диференційованого підходу
7. Принцип гідної поведінки.
8. Принцип доброчесності.
9. Принцип сумлінності.

Вищезазначені принципи нами було розглянуто в підпункт 2.3.

Цілісне застосування теоретичних положень означених вище принципів у їхньому взаємозв'язку дасть можливість успішної професіоналізації та формування готовності до професійної діяльності публічних службовців в ЄС. Операційно-діяльнісний етап процесуального блок відображає послідовність етапів формування професійного саморозвитку і передбачає вибір оптимальних форм, методів і засобів для успішного навчання під час професіоналізації. Ми визначили такі основні форми: освіта на території ЄС, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіта, методи навчання: інтерактивно-пошукові, дослідницькі, моделювання, тренінги, проектування професійної діяльності та засоби: інформаційно-комунікаційні технології, психолого-освітні веб-ресурси; новітні освітні комп'ютерні програми формування готовності до професійної діяльності у процесі професіоналізації. Основний акцент робиться на методах навчання. Зазначений блок реалізується за принципом застосування отриманих знань у

практиці реальної професійної діяльності з урахуванням вибраних форм професіоналізації.

Результативний блок передбачає постійний контроль за процесом професіоналізації в становленні успішного публічного службовця і забезпечує зворотний зв'язок. Цей компонент поєднує усну та письмову перевірку теоретичних знань і практичних умінь, яка здійснюється за допомогою спостережень за процесом професійної діяльності (зокрема менторами, коучами або психологами); анкетування, опитування, тестування, вирішення проблемних професійних завдань, самооцінку власних професійних умінь і якостей, самоаналіз та корекцію недоліків професійної діяльності, що здійснюється за допомогою новітніх комп'ютерних програм перевірки. Такі перевірки визначають ефективність та шляхи вдосконалення змістового і процесуального компонентів технології й актуалізують саморегуляцію професійного навчання публічних службовців в процесі професіоналізації. Результативний блок здійснюється за принципом постійного моніторингу та самоконтролю компонентів професійного саморозвитку. На основі названих форм контролю здійснюється оцінка досягнутих публічними службовцями результатів та проводиться аналіз зростання (від низького до високого) рівнів сформованості компонентів готовності до професійного саморозвитку: когнітивно-пізнавального, операційно-діяльнісного, потребово-мотиваційного, рефлексивно-ціннісного, соціально-комунікативного. Поетапна організація процесу формування готовності до постійного професійного саморозвитку під час професійної діяльності є цілеспрямованим процесом поступового опанування спеціальною системою знань, умінь і навичок, необхідних для успішної реалізації професійних завдань та ефективної професійної діяльності.

Критерії сформованості професіоналізації після успішної професіоналізації та готовності публічних службовців до професійної діяльності:

ціннісно-спонукальний, когнітивний, діяльнісно-практичний, креативно-рефлексивний.

Відповідно до загального тлумачення, критерій – це підстава для оцінювання, визначення кваліфікації чогось; мірило істинності, вірогідності людських знань, їх відповідності об'єктивній дійсності.

1. Ціннісно-спонукальний – публічний службовець розуміє цінності європейського рівня якості публічної служби, знає їх та готовий втілювати у професійну діяльність, а також передбачає сформованість сукупності національних і загальнолюдських цінностей, знання про систему моральних, естетичних та інших цінностей, толерантність, гуманізм, національну та етнічну самосвідомість.

2. Мотиваційно-етичний критерій передбачає наявність сукупності мотивів і потреб, які спонукають публічного службовця до розвитку полікультурної компетентності; оціночне ставлення публічного службовця до вчинків та дій з позиції етичних норм, які спрямовані на задоволення потреб у процесі міжкультурного спілкування.

3. Когнітивний критерій вказує про наявність системи знань про мову, культуру, традиції, особливості комунікації, загальноприйняті правила та норми поведінки.

4. Діяльнісно-практичний критерій передбачає наявність досвіду або можливість його здобуття в напрямку міжкультурної взаємодії; практичні навички застосування набутих знань, володіння певними комунікативними вміннями та здатністю вирішувати завдання міжкультурної взаємодії; вміння вступати в міжкультурну комунікацію з носіями іншомовної культури, рефлексувати власну діяльність і поведінку.

Рівні сформованості готовності: високий, достатній, низький.

Таблиця 3.1

Наслідки оцінювання професійності публічного службовця

Оцінка	Наслідки оцінювання
Низький	Не відповідає вимогам – працівник або не має мотивації, або зовсім не розуміє покладені на нього обов’язки та не засвоїв знань, що може призвести до звільнення та неготовність працювати в нових умовах. Це може передбачати відсторонення від виконання службових обов’язків, при затвердженні відповідного рішення оцінювальною комісією та можливість оскарження результатів і перескладання випробувань.
Достатній	Професійність відповідає вимогам – це може свідчити про те, що працівник успішно засвоїв знання та готовий виконувати професійну діяльність в нових умовах в подальшому може заслуговувати на кар’єрне зростання та підвищення заробітної плати.
Високий	Працівник ефективно засвоїв нові знання готовий виконувати свої професійні обов’язки. Така оцінка може бути передумовою підвищення коефіцієнта оплати праці в нових умовах, додавання додаткових днів до відпустки, надання можливості вибрати майбутню форму професіоналізації за рахунок державної установи.

**Джерело:* розробка автора

Методи оцінювання:

- шкали графічного рейтингу (оцінювання рис характеру співробітника, кількості та якості роботи);
- вимушеного вибору (розрахунок індексу ефективності на основі добірки найбільш характерних рис окремого працівника);
- описовий (розкриття переваг та недоліків за певними параметрами);

- анкетування (добір відповідних характеристик поведження об'єкта з переліку);
- вирішальних ситуацій (співвіднесення правильного й помилкового поведження об'єкта в окремих вирішальних ситуаціях);
- рейтингові шкали поведінкових установок (використання рейтингових характеристик для оцінки результативності праці на основі опису поведінки);
- спостереження за поведженням (фіксування типової або специфічної поведінки протягом певних періодів часу) [46].

Таким чином, професіоналізація публічних службовців в євроінтеграційних умовах має бути зорієнтована на розвиток творчого потенціалу та стимулювати розвиток здібностей публічних службовців, їх ініціативи, партнерське відношення в колективі, узгодженість інтересів особистих з інтересами організації.

Варто зазначити, що рівень професіоналізму, доброчесність та вмотивованість – це основні показники, якими визначається лояльність публічного службовця до публічної служби, готовність його до діяльності в нових умовах та швидка особистісна адаптація і в наслідку перспективи до кар'єрного просування.

3.2 Особливості психологічного супроводу адаптації професійної діяльності публічних службовців до стандартів ЄС

Важливим компонентом професіоналізації в євроінтеграційних умовах є впровадження нового досвіду в професійну діяльність. Тому необхідно забезпечити психологічний супровід активізації особистісних ресурсів адаптації публічних службовців до професійної діяльності в нових умовах. Моделі і концепції психологічної практики визначають цілі і підходи, які реалізуються під

час роботи з конкретною психічною реальністю. Ідея супроводу в цьому контексті найповніше розкриває змістові та процесні особливості системи психологічної превенції чи інтервенції. Потенційні можливості психологічного супроводу доволі перспективні, адже його сутність відображає цілісний процес створення умов для розв'язання публічним службовцем конкретних завдань, що виникають у різних сферах його життєдіяльності. Професійне становлення в цьому сенсі не є винятком. Психологічний супровід на етапі адаптації до професійної діяльності після комплексної професіоналізації визначається спектром проблем, які можуть виникати на цьому шляху. Загалом професіоналізація відбувається в умовах можливостей (особистісне зростання, набуття професійних компетенцій, професіоналізація психічних процесів тощо) та обмежень (чітко визначені вимоги до особистісних якостей, ціннісних настанов, кола професійних дій, поведінкових проявів тощо). Тому у ході адаптації до здійснення професійної діяльності психологічний супровід мусить спрямовуватися на забезпечення взаємопов'язаності пристосування професійного середовища до публічного службовця і публічного службовця – до професійного середовища.

Тому особлива увага до особистісних ресурсів та їх ролі у продуктивному вирішенні завдань у професійній діяльності є незаперечною. Активізація цих ресурсів сприятиме максимальному використанню наявних і потенційних можливостей публічного службовця у цьому процесі з одного боку, і адаптації його індивідуальних особливостей до зовнішніх умов діяльності з іншого боку. Використання технології психологічного супроводу в роботі з публічними службовцями під час адаптації до професійного середовища ЄС дасть можливість системно впливати на становлення базових особистісних утворень, які стануть ресурсами успішної самореалізації у професійній діяльності. Особливого значення набувають процеси, пов'язані з розвитком професійної

ідентичності, становленням адекватного образу «Я-професіонал», засвоєнням нової соціальної ролі. Особистісний контекст професійного саморозвитку виступає одним із аспектів професіоналізації, а особистісні ресурси адаптації – умовою її успішності. Саме тому вважаємо необхідним розглянути питання забезпечення психологічного супроводу процесу професіоналізації публічних службовців з урахуванням потреби актуалізації їхніх особистісних ресурсів адаптації. Технологія супроводу повинна ґрунтуватися на тих теоретичних узагальненнях, які слугують основою для визначення змісту психологічної підтримки публічних службовців під час їх адаптації до професійної діяльності в ЄС.

На наш погляд, мета супроводу розвитку особистісних ресурсів адаптації повинна містити декілька цільових настанов, які б охоплювали описані нами особистісні ресурси адаптації.

По-перше, важливо прагнути досягти високої адаптивності та гармонійного профілю саморегуляції, що включає розвинені механізми планування, моделювання, програмування, оцінки результатів та гнучкості як регулюючих функцій публічного службовця.

По-друге, варто ставити перед собою мету досягнення успіху у професійній сфері і спрямовувати мотивацію на збалансовану самореалізацію.

По-третє, забезпечити становлення гуманістичного компонента загальної емоційної спрямованості, що містить потребу в сприянні та допомозі іншим, у дружньому спілкуванні, високу емоційну привабливість професійної діяльності.

Реалізація цільових настанов може здійснюватися виконанням низки завдань:

- формування в публічних службовців системи уявлень щодо психологічного та соціального змісту професійної діяльності та цінностей ЄС;

- моделювання ситуацій, у яких можлива актуалізація особистісних ресурсів адаптації під час оволодіння професійною діяльністю в нових умовах;
- усвідомлення й оцінка індивідуальних особливостей публічних службовців, що сприяють або перешкоджають формуванню адекватної професійної Я-концепції.

При складанні психологічної програми супроводу необхідно враховувати два основних аспекти: умови і особливості професійної діяльності в ЄС як об'єктивну реальність, а також індивідуальні особливості публічних службовців, які перебувають у процесі розвитку. Найбільш продуктивним для вивчення проблеми розвитку особистісних ресурсів адаптації суб'єкта до професійного середовища загалом і професійної діяльності зокрема є інтегративний підхід.

Тому за основу побудови психологічних технологій актуальними постають підходи, які поєднують прийоми різних напрямків психологічних практик з урахуванням провідної концепції особистості та її розвитку стосовно конкретного середовища. Ядром психологічного супроводу є не тільки загальні знання про особистість публічного службовця, який перебуває в ситуації професійного становлення в нових умовах, але й усвідомлення конкретних особливостей, проблемних питань, що пов'язані з його професійним зростанням. У зв'язку з цим супровід повинен бути побудований так, щоби допомогти організувати середовище, яке сприятиме актуалізації ресурсів професійного саморозвитку. Об'єктами супроводу у нашому випадку є публічний службовець на етапі не первинної професіоналізації та процес адаптації його до нового професійного середовища. Основними напрямками психологічного супроводу визначено:

1. Моніторинг особистісно-професійного розвитку публічних службовців.

2. Психологічна просвіта щодо особливостей їхнього постійного особистісно-професійного розвитку і використання особистісних ресурсів в адаптації до професійної діяльності в умовах ЄС.

3. Психологічна профілактика труднощів адаптації публічних службовців до професійної діяльності з урахуванням типу їх особистісних ресурсів.

4. Корекція та розвиток особистісних ресурсів адаптації до професійної діяльності в ЄС.

Розглянемо можливості реалізації психологічного супроводу активізації особистісних ресурсів до професійної діяльності.

З огляду на визначені об'єкти та напрями, найоптимальнішими формами психологічного супроводу ми вважаємо: психологічну діагностику, психологічну просвіту та психологічний тренінг. При цьому визначені форми роботи можуть як поєднуватися, так і використовуватися окремо.

Таблиця 3.2

**Зміст психологічного супроводу активізації особистісних ресурсів
адаптації до професійної діяльності**

№	Зміст роботи	Результат
1	Моніторинг особистісно-професійного розвитку публічних службовців: - Вивчення запитів кадрів публічних службовців, керівника, спостереження штатного психолога (за наявності). - Поглиблена психодіагностика та виявлення типу особистісних ресурсів адаптації публічних службовців до професійної діяльності в ЄС. - Складання індивідуального профілю публічного службовця з урахуванням мотиваційно-ціннісного, регуляторного та емотивного ресурсів адаптації до професійної діяльності.	Виявлення проблем особистісного і професійного розвитку. Визначення підстав для поглибленої діагностики. Визначення сформованого типу особистісних ресурсів адаптації та напрямів корекційної роботи.
2	Психологічний супровід активізації особистісних ресурсів адаптації до професійної діяльності: Психологічна просвіта щодо особливостей їх особистісно-професійного розвитку і використання	Створення позитивного соціально-психологічного клімату. Накопичення інформації про чинники, механізми

особистісних ресурсів в адаптації до професійної діяльності. • спецкурс «Особистісні ресурси адаптації до професійної діяльності під час професіоналізації»; • тренінг особистісно-професійного зростання та адаптації до професійної діяльності в умовах ЄС; консультування керівників з питань актуалізації особистісних ресурсів адаптації до професійної діяльності кадрів публічної служби; • Психологічна профілактика труднощів адаптації публічних службовців до професійної діяльності з урахуванням типу їх особистісних ресурсів: моніторинг особистісно-професійного розвитку кадрів публічної служби з акцентом на визначенні типових труднощів.	та ресурси успішної адаптації до професійної діяльності.
індивідуальне і групове консультування з питань адаптації до професійної діяльності, професіоналізації Я-концепції, соціалізації у професійному середовищі тощо; «круглі столи» за участю представників публічних службовців країн членів ЄС більше 10 років; тренінг особистісно-професійного зростання; тренінг активізації особистісних ресурсів адаптації до професійної діяльності; розвиток саморегуляції; тренінг емоційності; тренінг корекції мотиваційно-ціннісного, регулятивного та емотивного ресурсів адаптації до професійної діяльності.	Розвиток та формування навичок самоконтролю, саморегуляції, відповідальної поведінки, комунікації, позитивного образу «Я-професіонал».

**Джерело: розробка автора*

Розглянемо особливості організації спецкурсу «Особистісні ресурси адаптації до професійної діяльності під час професіоналізації».

Зокрема цей курс має поєднувати теми, що розкривають роль професійної діяльності чиновників в ЄС, ознайомлюють зі структурою особистості публічного службовця в ЄС, висвітлюють особливості формування образу «Я-професіонал» та фактори, які визначають розвиток професійної Я-концепції, окреслюють етапи і критерії загального професійного розвитку особистості,

пояснюють сутність адаптації та зміст особистісних ресурсів, що забезпечують її реалізацію.

Зміст спецкурсу можна умовно поділити на три логічних блоки.

Перший блок – теоретичний. У ньому передбачено розглянути наукові підходи до розуміння публічного службовця як особистості в процесі постійного зростання та самовдосконалення, її розвитку, формування Я-концепції особистості. Слід уточнити розуміння особистості в сфері психології професійної діяльності, пояснити поняття «особистість спеціаліста», «модель фахівця», «професіограма». Певне місце повинно бути відведене вивченню проблеми професійного становлення, його етапів, критеріїв і показників, співвідношення процесів соціалізації і професіоналізації. Особливу увагу слід звернути на питання, що стосуються розгляду структурних компонентів конкретної професійної діяльності та виявлення факторів, які зумовлюють розвиток професійної Я-концепції, задоволеність професійною діяльністю. Для успішного оволодіння матеріалом необхідно також висвітлити основні теорії адаптації особистості, способи оптимізації процесу адаптації, місце особистісних ресурсів у структурі адаптаційного процесу. Варто ознайомити публічних службовців з основними протипоказами щодо комунікативних стратегій, які обмежують особистісне і професійне становлення. Вивчення впливу адаптації на професійне становлення особистості в нових умовах повинно становити один з найважливіших розділів спецкурсу і стати основним питанням, крізь призму якого здійснюється вивчення усіх інших тем. Цей блок забезпечує реалізацію двох напрямків психологічного супроводу – психологічної просвіти і психопрофілактики.

Другим логічним блоком курсу є діагностичний. Успішність реалізації цілей, пов'язаних з формуванням професійної «Я - концепції», залежить від міри актуалізації у свідомості публічних службовців різноманітних компонентів

професійної діяльності. У змістовному плані цей блок є спеціально організованим процесом самопізнання, що спрямований на виявлення та усвідомлення ними окремих сторін своєї особистості, своїх характеристик і особливостей у межах професійної діяльності, на поглиблення і уточнення особливостей професійної «Я - концепції», а також образу «Я-професіонал». Діагностичний блок відповідає напрямку моніторингу особистісно-професійного становлення майбутнього професіонала з урахуванням потреб спостереження за змінами в особистісній сфері публічних службовців та їх впливом на професійне становлення та адаптацію до нових умов.

Третій блок елективного курсу – інструментальний. Має містити різноманітні техніки, спрямовані на формування системи навичок та умінь, уявлень про психологічний зміст професійної діяльності та адаптивні можливості особистості, на усвідомлення особистісних ресурсів, що сприяють або перешкоджають формуванню професійної «Я-концепції» під час адаптації до нової системи взаємин, обов'язків, діяльності загалом. Цей блок відповідає реалізації напряму корекції та розвитку особистісних ресурсів адаптації до професійної діяльності у нових умовах майбутнього членства ЄС. Засвоєння необхідних умінь і навичок відбувається в груповій роботі і не передбачає опори на тип особистісних ресурсів адаптації. Особливого значення набуває використання тренінгу, у межах якого передбачено роботу з конкретними проблемами особистісно-професійного розвитку. Програма тренінгу, метою якого повинно стати підвищення ефективності особистісних ресурсів адаптації публічних службовців до професійного середовища, повинна базуватися на науково-методологічних принципах гуманістичної психології: цілісності (інтегральної єдності усіх компонентів особистості) і безперервності існування особистості, яка розвивається і яка наділена власними іманентними механізмами активності і саморегуляції. А основні положення – відображати орієнтацію на

гуманістичні цінності і норми поведінки, як-от: людина відповідальна за свої думки і почуття; людина прагне до реалізації закладених у ній можливостей і здібностей; людина прагне до здатності розвивати близькі особисті стосунки тощо. Тренінг складається з базових програм на основі запропонованої нами моделі особистісних ресурсів адаптації публічних до професійної діяльності:

- розвиток мотиваційно-ціннісного ресурсу адаптації;
- розвиток регуляторного ресурсу адаптації;
- розвиток емотивного ресурсу адаптації.

Початковим завданням у програмі розвитку мотиваційно-ціннісного ресурсу адаптації є одержання знань та умінь використовувати мотивацію, мотивування та ціннісно-сміслові утворення при розв’язанні професійних завдань, а також для підвищення результативності професійної діяльності. Крім того, саме під час роботи з мотивами та цінностями публічні службовці починають глибше розуміти, що саме є мотивувальною умовою їхньої активності та які цінності визначають зміст діяльності кадрів публічної служби. Розвиток мотиваційно-ціннісного ресурсу допомагає особистості набутти впевненості, визначити ті спонукання, які приводять до досягнення успіху.

Розвиток цього ресурсу адаптації ґрунтується на:

а) діагностиці основних мотивів і домінантних цінностей та їх зіставленні з ціннісно-мотиваційним портретом «ідеального» публічного службовця, який відповідає цінностям ЄС;

б) розширенні репертуару мотивів, які спонукають до професійного зростання, та цінностей, які визначають успішну самореалізацію в професії в нових умовах;

в) розвиткові прагнення досягнути успіху. Головною метою програми розвитку адаптаційного резерву регулювання є оволодіння механізмами саморегуляції, використання гнучких стратегій управління стресом, формування

вміння виконувати свідомий контроль та самоконтроль. Прогрес у розвитку адаптаційного резерву позитивно впливає на здатність адекватно реагувати на невизначені ситуації, демонструвати впевненість, приймати відповідальність та подолати труднощі під час професійної адаптації.

До ключових завдань розвитку емотивного ресурсу адаптації належать: збереження і зміцнення психічного здоров'я, профілактика стресових ситуацій, емоційного вигорання, формування емоційної стійкості і мотивації до особистісно-професійного розвитку. Цей етап орієнтований на розвиток емоційного інтелекту публічних службовців, тобто озброєння їх знаннями про вплив емоцій на психічну активність людини, розвиток уміння розпізнавати емоції свої та довкілля, формування навичок поведінки в емоційно напружених ситуаціях. Запропонований нами тренінг є розвивальним, адже орієнтований на актуалізацію особистісних ресурсів, важливих у контексті адаптації публічних службовців до майбутніх викликів у професійній діяльності (близький за технологією до тренінгів особистісного зростання), а також удосконалення вмінь професіоналізацій в нинішніх умовах. Головна мета тренінгу – набуття публічним службовцем нового знання про себе, інших, розширення простору усвідомлення реальності. Йдеться про взаємодію інтра- та інтерпсихічних рівнів організації особистості, що достатньо інформативно розкриває зв'язок внутрішньо зумовлених процесів та ефективності діяльності. Програма тренінгу сприяє розвитку тих особистісних ресурсів, які забезпечують адаптаційні здатності до майбутніх умов в ЄС публічних службовців пристосовуватися до умов професійної діяльності, а також розв'язання професійних завдань.

Серед форм роботи – міні-лекції; експрес-діагностика; дискусії; кейс-методи; групові та індивідуальні техніки; ділові ігри; психогімнастика. Результатом тренінгової роботи з актуалізації особистісних ресурсів адаптації публічних службовців до професійної діяльності в умовах ЄС є, насамперед,

уміння виявляти у власному досвіді мотиваційні, регуляційні та емотивні ресурси реалізації професійних функцій, ознайомлення та відпрацювання способів використання отриманих знань у професійній діяльності, формування позитивного образу «Я-професіонал», здатності до професійної самопрезентації. Корекційний тренінг запропоновано для публічних службовців для особистісних ресурсів адаптації до професійної діяльності (визначається під час діагностичних методів роботи). Їх психологічний профіль підтверджує необхідність спрямованого впливу на особистісні характеристики, які взаємодіють та призводять до збільшення психічного напруження та нездатності протистояти труднощам адаптації. Вибір цієї моделі тренінгу базується на її типовому характері, що орієнтований на особи з конкретними проблемами, одночасно враховуючи їхні індивідуально-психологічні особливості. Типова модель корекції для цієї групи публічних службовців містить інформацію про психокорекційний вплив з використанням різних методів: ігротерапії, психотренувального коригування, навчання нових способів мислення, дій, поведінки, спрямованих на перенос одержаних умінь у професійне середовище, зокрема інтеграцію нових знань з подоланням шаблонів старої системи, старих методів роботи тощо. Отже, труднощі реалізації особистісних ресурсів адаптації до професійної діяльності в публічних службовців спонукали нас до розробки програми психологічного супроводу, основна мета якої пов'язана зі створенням сприятливих умов для актуалізації потенційних можливостей публічних службовців у професійному зростанні. Зміст програми супроводу передбачає комплексне використання методів психологічної підтримки, допомоги, сприяння та корекції, результатом яких стане самодостатня особистість, здатна до адекватного самовираження у професійній діяльності.

3.3 Розвиток механізмів професійної адаптації публічних службовців для успішної професійної діяльності

Успіх професіоналізації публічних службовців неможливий без якісних, структурних політичних рішень та нормативно-правових оновлень. Саме тому, аналізуючи євроінтеграції умови, дані в розвитку країн ЄС, а також сформовані показники в першому розділі дисертації в підпункті 1.4, які є необхідні для сприяння адаптації професійної діяльності публічних службовців до ЄС ми розглянемо відповідні механізми для успішної професіоналізації.

Очевидним з наших розвідок впливає, що головним показником успішності професійної діяльності для публічного службовця в сьогоденних реаліях є наближення органу публічної служби, в якому він працює до європейських норм, впровадження європейських практик у сферу публічної служби в Україні. Це вимагає професійного розвитку публічного службовця шляхом професіоналізації, наближення власних компетентностей до норм публічної служби країн ЄС, формування європейських цінностей тощо. До кожних суттєвих змін, потрібно адаптуватися або ж змінювати сферу власної професійної діяльності. Ми відзначаємо низку чинників адаптації публічного службовця до професійної діяльності: біологічний, мотиваційний, психологічний, ціннісно-етичний, когнітивний. Усі вони є нерозривно пов'язаними між собою та доповнюють один одного.

Найпершим чинником є біологічний, який у питанні професійної адаптації за умов євроінтеграції не є опосередкованим. Як зазначає А. Шиделко, біологічний чинник характеризує пристосування конкретної особи до змін та умов середовища [208, с. 152]. Його сутність полягає в тому, що особа як цілісний організм має звикнути до нових реалій професійної діяльності. В контексті нашої тематики такими аспектами є:

- зміна у професійних обов'язках;
- незначні зміни в оточенні (впроваджуючи більш корпоративний характер діяльності у публічній службі);
- перевтома.

Власне останній фактор є доволі суттєвим за умов екстенсивної діяльності держави з євроінтеграційного вектору. Селф-скринінг та імплементація законодавства до європейських норм, наближення інших галузей суспільно-політичного життя до стандартів ЄС, потребують значної діяльності, як інтелектуальної, так і часової, часом понаднормової. Як результат, публічний службовець мусить бути готовим до подолання відповідних ускладнень. На наш погляд, найбільш дієвим може бути звичайний розподіл сил та пріоритетів, що зменшить навантаження на публічного службовця. Однак, поданий засіб призведе до позитивного результату лише за умови, якщо керівництво органу публічної служби буде йти на зустріч своїм працівникам та працюватиме як єдиний командний механізм.

За умов постійного нагромадження завдань, жорсткого контролю та вимог до швидкого виконання поставлених цілей, відбудеться професійне вигорання працівника. Це визначає другий чинник – мотиваційний.

Як вказує Н. Пилипенко, мотиваційний механізм адаптації «досягнення» особистості до нових умов діяльності, якими є зміни продиктовані євроінтеграцією, складне психологічне утворення, яке забезпечує процес взаємодії індивіда і професійно-фахового докiлля, кінцевим результатом якого є досягнення відповідності психологічного змісту саморегуляції поведінки особистості очікуванням професійного оточення [140, с. 79].

Розглянемо мотивацію публічних службовців як комплекс особистісних факторів, які не завжди піддаються усвідомленню, але стимулюють активність публічних службовців і визначають спрямованість їх дій. Мотивація відіграє

базову роль у спонуканні публічного службовця до вчинення будь-яких дій, цілі яких залежать від безлічі обставин, включаючи психологічні аспекти, доступ до навчання, кар'єрне зростання.

Підвищення інтересу до важливості мотивації в підвищенні ефективності роботи співробітників демонструють як теоретики, так і практики менеджменту. Для деталізації впливу мотиваційних факторів розглянемо одну з країн-членів ЄС, а саме Польщу. Зокрема, у Республіці Польща після системних змін, які відбулися у польському державному управлінні на початку 1990-х років, коли його було замінено з традиційної (бюрократичної) моделі управління на управлінську (демократичну) модель, важливого значення набуло підвищення якості роботи публічних службовців. Тому більше уваги було приділено увазі економічним аспектам витрачання державних коштів, підвищення якості послуг та підвищення ефективності діяльності громадських організацій.

Метою цих заходів є більш ефективне виконання покладених на адміністрацію завдань на громадськість, створення умов для ініціативи працівників, розширення управлінських ролей, зосередження на гнучкості, інноваціях та підприємстві. [15]. Реалізація цих постулатів вимагає правильного ставлення самих співробітників і їх готовності до змін.

Система мотивації працівників направлена на участь у реалізації цілей організації. Це, у свою чергу, пов'язано з необхідністю здійснення дій для формування мотивації співробітників.

Мотивація є рушійною силою поведінки і вчинків людини. Це важливо і один з найважливіших факторів підвищення ефективності праці. Людські мотиви складні і тому важко створити одну універсальну модель або розробити її універсальну теорію.

Мотивація службовців – складний процес, особливо коли це стосується посадових осіб державного управління. Ефективність публічних службовців

багато в чому залежить від точності визнання факторів, які є особливо важливими для працівників.

Тож, для деталізації питання з мотиваційними факторами, які будуть впливати на покращення професіоналізації кадрів публічної служби розглянемо дослідження, яке було проведене в державній адміністрації серед публічних службовців у Польщі. В дослідженні було проаналізовано мотиваційні фактори, які використовуються часто (табл. 3.3), а які рідко або невикористовуються взагалі (табл. 3.4).

Таблиця. 3.3

Мотиваційні фактори, які використовуються часто в публічній службі

№	Фактор впливу	Відсоток
1	фіксований робочий день	98%
2	стабільність і надійність зайнятості	82%
3	охорона праці	75%
4	доступ до навчання, можливість навчання та подальшої освіти	74%
5	використання своїх навичок	71 %
6	прийняття колег	68%
7	хороша атмосфера у стосунках між співробітниками	62%

*Джерело: [15].

Таблиця 3.4.

**Мотиватори, які використовуються рідко або взагалі не
використовуються**

№	Фактор впливу	Відсоток
1	висока та надійна винагорода	91%
2	доступ до підвищення	80%
3	відгуки клієнтів	77%
4	можливість самореалізації	71%
5	незалежність на роботі	66 %
6	визнання на робочому місці	63%

*Джерело: [15].

Серед додаткових аспектів було розглянуто важливість самої професії публічної служби. Проте, професія за дипломом, у рейтингу дуже важливих і важливих(може якимось іншим чином найбільш вагомим і важливим) для співробітників, посіла останнє місце.

Найбільший видимий розрив між використовуваними мотиваторами та тими, які очікують чиновники зокрема такими, як: думка клієнтів, регулярний робочий час, доступ до просування по службі, справедливую зарплату або фіксовану, високу, надійну зарплату та повний соціальний пакет.

Мотиватори, які використовуються рідко або взагалі не використовуються: висока та надійна винагорода (91%), доступ до підвищення (88%), справедлива винагорода (80%), відгуки клієнтів (77%), можливість самореалізації (71%), незалежність на роботі (66%) і визнання на робочому місці (63%).

У разі факторів, що негативно впливають на умови виконання роботи всі учасники дослідження (100%) вказали на відсутність співпраці з боку колег і підлеглих. Крім того, респонденти вказали на нервозність атмосфери на роботі

(98%) (тому потрібно працювати над позитивним соціально-психологічним кліматом в колективі), брак часу на відпочинок (95%), дефіцит працівників і необхідна заміна (89%) і додаткові завдання, які необхідно виконати (89%), суворі трудові дисципліни (86%), монотонність у роботі (83%), темп роботи (74%), зміни в обсязі обов'язків 58%.

Підсумовуючи варто зауважити, що запорукою успіху організації є використання правильної мотивуючої техніки. Знання того, наскільки різні матеріальна та нематеріальна мотивація важливі для співробітників, для цього необхідно провести анкетування, яке запропоноване нами в додатках.

Використання керівниками різних рівнів відповідних стимулів як матеріальних, так і нематеріальних підвищує ймовірність досягнення намічених цілей організації. Роботодавці та працівники повинні пам'ятати, що зовнішні фактори впливають на виникнення внутрішньої мотивації до праці, високий рівень якої є найбільшим стимулом повною мірою займатися поставленими завданнями. Тому необхідно прагнути викликати сильну внутрішню мотивацію у співробітників, щоб співробітники відчували емоційну лояльність до установи та один до одного.

Як бачимо матеріальне забезпечення відіграє важливу роль в системі мотивації публічних службовців в розвинених країнах. Досвід сусідньої Польщі підтверджує цю тезу. Тому вважаємо за необхідне відмітити, що сформована система мотивації для працівника публічної служби має складатись з:

а) основна винагорода, яка передбачена для даної посади, визначається шкалою, встановленою для керівника установи згідно з розпорядженням НАДС. Ця шкала також включає базову квоту, яка щороку визначається у законі про бюджет;

б) надбавки за багаторічний стаж роботи, тобто надбавки, які надаються згідно з положеннями Кодексу законів про працю;

в) у склад винагороди державного службовця також входить надбавка за заслужений службовий рівень (ранг) згідно з визначеним титулом публічної служби.

На основі проведених досліджень встановлено, що запропонована система стимулювання роботодавцем в державній установі, зокрема, установі соціального страхування, не відповідає очікуванням співробітників багатьма способами. Більшість респондентів зазначили, що система винагороди є невідповідною та несправедливою (88%). Критерії просування по службі незрозумілі (49%), що також негативно впливає на внутрішню мотивацію працівників. В додаток немає чіткої, зрозумілої системи оцінки працівників (49%).

Чиновників найбільше мотивують економічні фактори, наприклад зарплата та грошові винагороди (78%), просування по службі (68%). Вони також відіграють важливу роль цінностей, що впливають з оцінки їхньої роботи, такі як похвала чи вдячність керівника (43%). Найбільше використовують чиновники неекономічні мотиватори: відгуки клієнтів (99%), регулярний робочий час (98%), використання наявних навичок (96%), можливість самореалізації (90%), гарний клімат у стосунках між співробітниками (89%), задоволення від роботи (88%).

З іншого боку, він має демотивуючий вплив на працівників, перш за все, якщо погано побудована система просування та оцінювання. Через це відсутня узгоджена система стимулювання в публічному управлінні частково через брак фінансових ресурсів, а частково через обмежені знання та навички самих керівників [15].

Підводячи підсумок, можна сказати, що в роботі працівників важливі як економічні, так і неекономічні мотиватори. високий, певну та справедливу винагороду та можливість застосування високих винагород знання, відданість

справі, досвід і відданість надійним і професійним обслуговування клієнтів може дозволити публічному службовцю отримати повне задоволення від власної роботи.

Система стимулювання в професійній діяльності більш ефективно стимулювала працівників до дій, необхідних полягає в проведенні оцінювання їхньої діяльності. Виходячи з посадових інструкцій, потрібно підготувати графіки роботи, для яких у формі було б визначено складність роботи категорія оцінки та/або значення балів. Крім того, через істотну зміну у функціонуванні організації щодо відходу від «бюрократичного адміністрування» в сторону «управлінського управління» необхідно вдосконалювати управлінський апарат. Важливо впровадити більш професійне керування людськими ресурсами, тобто реформування системи оцінки та винагороди за хорошу роботу, що мотивуватиме керівників прагнути до постійної роботи для розвитку і змін на краще.

Найважливішими мотиваторами, які важливі і дуже важливі для співробітників, є порядку: відгуки клієнтів (99%), фіксований робочий час (98%), використання доступних навички (96%), повний соц. пакет (95%), можливість самореалізації (90%), добрий клімат у стосунках між працівниками (89%), робота приносить задоволення (88%), доступ до просування по службі (88%), визнання керівників (87%), справедлива винагорода (87%), незалежність у роботі (85%), стабільність і надійність зайнятості (80%).

На основі розподілу відповідей можна визначити рейтинг частоти використання мотивів. Мотиватори, які використовуються часто і дуже часто у порядку: фіксований робочий день (98%), стабільність і надійність зайнятості (82%), охорона праці (75%), доступ до навчання, можливість навчання та подальшої освіти (74%), використання своїх навичок (71%), прийняття колег (68%), хороша атмосфера у стосунках між співробітниками (62%).

На основі вищезазначеного можемо зазначити про важливість чинника мотивації в професіоналізації публічних службовців.

Вмотивованість будь-якого працівника до якісного та швидкого виконання покладених на нього завдань є вагомим показником при здійсненні будь-якої професійної діяльності. Ключовим фактором мотивації в українських реаліях виступає заробітна плата та належні умови праці. Однак, у системі публічної служби, особливо за умов її європейської інтеграції, відповідний показник не має бути вирішальним. На перший план варто висунути самотивацію. За сильної самотивації, публічні службовці можуть бути ефективними у досягненні поставлених цілей, якщо вони мають сильну внутрішню мотивацію.

Дієвим способом стимулювання самотивації публічних службовців є надання їм можливості самостійно визначати свої цілі та завдання, а також відповідальність за їх досягнення. Це може включати участь у проєктах, що мають стратегічну важливість, використання новітніх технологій, що сприяють покращенню роботи публічного сектору, а також розвиток професійних навичок.

Одним з головним пріоритетів для публічного службовця за умов євроінтеграції має бути перш за все бажання наблизити країну до повноцінного членства в ЄС, а потім вже власна кар'єра та професійне зростання. Звісно, публічний службовець має включати фактор постійного професійного зростання, що призводить з одного боку до більших заробітних плат, а з іншого – до більшої відповідальності. Але саме умотивованість до поступового покращення механізму публічної служби, в першу чергу через той орган, в якому публічний службовець працює; до власного розвитку, надасть найбільш якісний результат у підсумку.

Мотиваційні аспекти адаптації публічних службовців до євроінтеграційних умов полягають у наступному: розуміння важливості інтеграції в європейський простір, розвиток нових професійних можливостей та

кар'єрного зросту. Перша складова полягає в тому, що публічний службовець має не просто виконувати поставлені завдання, а розуміти їх мету та кінцевий результат. Розуміючи важливість інтеграції в європейський простір для розвитку країни та підвищення її конкурентоспроможності може стати сильним мотивом для їхньої готовності пристосуватись до нових вимог та викликів, щоб забезпечити успішну інтеграцію країни в європейський простір. Як підсумок, відчуття належності до європейської спільноти, можливість нових професійних можливостей та перспектива кар'єрного росту можуть стимулювати державних службовців адаптуватись до нових умов роботи.

Відповідно до наукової літератури, психологічні механізми адаптації – це унікальні особистісні риси, що визначають стійкість особи до зовнішнього середовища та її рівень пристосування до нього; результат такого пристосування.

Психологічна адаптація – комплексний показник стану особи, її здатності виконувати різноманітні біосоціальні функції: адекватно сприймати навколишнє середовище, взаємодіяти з іншими людьми, самотійно доглядати за собою і спільно обслуговувати сім'ю і колектив, гнучко змінювати свою поведінку згідно з рольовими вимогами. Психологічна адаптація виступає необхідною передумовою та умовою процесу перетворення особистості в повноправного та активного учасника конкретного соціуму, а також формування його статусу [207, с. 154].

Поданий процес є постійним, він не залежить виключно від кардинальних змін, але саме за рахунок суттєвих змін, потреба у психологічній адаптації стає найбільш помітною [100, с. 180]. Вказаний чинник адаптації до професійної діяльності передбачає взаємодію публічного службовця з середовищем та ситуацією, яка покликала потребу до адаптування.

Психологічні аспекти адаптації публічних службовців до євроінтеграційних умов полягають у наступних складових: збереження

емоційного балансу при роботі зі складними ситуаціями, розвиток стресостійкості та адаптації до нових викликів.

Перш за все, робота публічних службовців часто пов'язана із зустріччю зі складними ситуаціями та високим рівнем відповідальності. Зокрема, реалізація питань європейської інтеграції може покликати на нинішньому етапі значну кількість емоційних вкидів, покликаних до того ж не тільки негативом. Позитивні зрушення також впливають на публічного службовця, зокрема його психічний стан. Психологічний аспект адаптації полягає в збереженні емоційного балансу під час роботи з цими ситуаціями. Розвиток емоційної інтелігенції та саморегуляції можуть допомогти публічним службовцям ефективно управляти своїми емоціями, підтримувати об'єктивність та приймати обґрунтовані рішення навіть у напружених ситуаціях.

Другий аспект стосується розвитку стресостійкості. Робота публічних службовців може бути виснажливою та надто вимотуючою, особливо в умовах змін, пов'язаних з євроінтеграцією. Окрім того, на факт виконання робочих функцій можуть впливати і зовнішні чинники, зокрема ситуація вдома, певні невдоволення під час дороги на роботу. Цей чинник небажано впливає на факт виконання професійних обов'язків, саме тому викликає потребу у формуванні стресостійкості. У поданому аспекті, публічний службовець має створити певні бар'єри, які розмежують професійне та особисте, а сам факт роботи буде пріоритетом виключно робочого часу.

Розвиток стресостійкості може допомогти публічним службовцям зберегти психологічне здоров'я та пристосуватись до різних викликів, з якими вони зіткнуться. Це може включати навчання стратегій саморегуляції, вміння розслаблятись та відновлюватись після напруження, а також розвиток позитивного мислення та оптимізму.

Крім того, публічним службовцям необхідно адаптуватись до нових викликів, які несе в собі євроінтеграція. У поданому ключі психологічний аспект адаптації полягає в гнучкості мислення та відкритості до навчання. Публічні службовці повинні бути готові до постійного професійного розвитку шляхом професіоналізації, активно вчитися та адаптуватися до нових вимог та стандартів, що випливають із процесу євроінтеграції. Розвиток самоосвітніх навичок та готовності до змін можуть сприяти успішній адаптації до нових викликів і вимог європейської інтеграції.

Наступною групою чинників адаптації публічного службовця до професійної діяльності є ціннісно-етичні, зокрема такі як розвиток толерантності та поваги до різноманітності культур, створення прозорості та довіри в роботі з громадськістю. Ціннісно-етичні аспекти адаптації публічних службовців до євроінтеграційних умов включають кілька ключових елементів, які сприяють створенню гармонійного культурами та громадськістю та ефективного співробітництва з різними.

Розвиток толерантності та поваги до різноманітності культур є важливим аспектом адаптації публічних службовців. Євроінтеграція сприяє більшому міжкультурному спілкуванню та співробітництву з представниками різних національностей та культур. Розвиток толерантності допомагає публічним службовцям засвоїти принципи рівності, взаєморозуміння та поваги до різних культурних поглядів. Це включає розуміння та прийняття культурних різниць, а також уміння забезпечувати рівні умови та права для всіх громадян. Публічні службовці повинні розуміти значення культурного плюралізму та сприяти включеності та рівноправ'ю усіх громадян. Вони повинні бути готові працювати з людьми різних національностей, релігій та етнічних груп, поважати їхні права та культурні особливості. Не менш важливим є гендерне питання, в усьому його

різноманітні. Тобто факт статті особи, з якою ведеться співпраця, не має бути заважати ефективному виконанню поставлених завдань.

Водночас, публічний службовець мусить бути готовим для реалізації у своїй діяльності принципів прозорості та довіри в роботі з громадськістю, що передбачає активну комунікацію та відкритий обмін інформацією між публічними службовцями та громадськістю. Це означає відкритість у взаємодії з громадськістю, передачу інформації про діяльність публічних служб, урахування громадських думок та проблем. Публічні службовці повинні дотримуватись етичних принципів, які включають інтегритет, об'єктивність, адекватність та відкритість. Наголосимо, що публічні службовці повинні дотримуватись етичних норм та професійних стандартів, що сприяє побудові довіри громадськості до їхньої діяльності та зміцненню легітимності публічних служб.

Когнітивні аспекти адаптації публічних службовців до євроінтеграційних умов включають ряд важливих елементів, спрямованих на розвиток їхнього когнітивного потенціалу та забезпечення компетентності у європейському контексті.

Розвиток навичок критичного мислення та аналітичної діяльності є необхідним для публічних службовців, оскільки вони повинні спиратися на свої власні здібності для аналізу, оцінки та критичної оцінки складних ситуацій. Публічний службовець має бути готовим до аналізу інформації з різних джерел, розрізняти факти від думок та впливових факторів, а також усвідомлювати можливі наслідки своїх рішень та дій. Розвиток цих навичок допомагає публічним службовцям бути більш об'єктивними та глибше розуміти європейські принципи та цінності.

Водночас, набуття знань щодо європейських стандартів та законодавства є необхідним для успішної адаптації до євроінтеграційних умов. Публічні службовці повинні мати глибоке розуміння європейських норм, правил та

процедур, а також знати механізми їх впровадження в національному контексті. Вищезначене охоплює розуміння міжнародних договорів, європейських директив, нормативних актів та процедур, які впливають на діяльність публічних служб. Знання європейських стандартів та законодавства допомагають публічним службовцям працювати відповідно до встановлених норм і вимог європейського співтовариства, що у своєму підсумку сприяє забезпеченню якості та ефективності їхньої професійної діяльності.

Таким чином, фактор євроінтеграції відіграє вагомий роль в питанні адаптації публічних службовців до реалізації власної професійної діяльності. Публічні службовці повинні бути готові до змін, які вносить євроінтеграція, і швидко адаптуватися до нових вимог та стандартів. Нами визначена низка чинників адаптації публічного службовця до професійної діяльності: біологічний, мотиваційний, психологічний, ціннісно-етичний, когнітивний. Біологічний чинник включає фізичну готовність та здоров'я службовця для подолання викликів євроінтеграційних процесів. Мотиваційний чинник охоплює внутрішню мотивацію службовця до розвитку і досягнення успіху у нових умовах. Психологічний чинник відображає психологічну готовність публічного службовця до змін і стресу, пов'язаного з євроінтеграційними процесами. Ціннісно-етичний чинник відіграє роль у формуванні ціннісних орієнтацій, які сприяють ефективній професійній діяльності в євроінтеграційному контексті. Когнітивний чинник включає здатність публічного службовця до навчання, оволодіння новими знаннями та навичками, необхідними для євроінтеграції. Кожен із визначених чинників є невід'ємним один від одного і подолання кожного з них є вагомим показником готовності публічного службовця виконувати свої обов'язки в умовах євроінтеграції. Адаптація публічних службовців до євроінтеграційних процесів є необхідним елементом для досягнення успіху в сучасному публічному секторі. Це вимагає готовності до

змін, стратегічного планування кар'єрного розвитку, розвитку міжкультурної компетентності та комунікативних навичок. Біологічний, мотиваційний, психологічний, ціннісно-етичний та когнітивний чинники впливають на процес адаптації та є важливими для успішної професійної діяльності публічних службовців.

3.4 Шляхи розвитку системи професіоналізації кадрів публічної служби

Професіоналізація публічних службовців в реаліях євроінтеграційних процесів потребує розробки та спроби впровадження певних рекомендацій, як для самих публічних службовців та органів, в яких вони працюють (переважно в особі керівника відділу або установи), так і установ та організацій, які реалізують практичну складову професіоналізації, шляхом підготовки та впровадження різних навчальних курсів, програм підвищення кваліфікації, тренінгів та інших заходів освітньо-наукового спрямування.

Витоками процесу професійного розвитку публічних службовців завжди виступає сама особа публічного службовця та його безпосереднє керівництво. Такі установи, як НАДС, заклади підвищення кваліфікації виступають свого роду ресурсами, за рахунок яких відбувається професіоналізація публічного службовця. Без особистого бажання з боку працівника органів публічної служби, як такий професійний розвиток не відбудеться, який є доволі доречним в умовах реалізації Україною євроінтеграційного вектору, адже саморозвиток є ваговою складовою для публічного службовця в країнах ЄС.

Рекомендації для публічних службовців є дворівневими. На одному рівні це поради з побудови процесу професіоналізації, який включає попередню підготовку, навчання, самоаналіз, практику впровадження та кінцевий

моніторинг. На другому рівні – це акценти та напрями, на які має звернути увагу публічний службовець у процесі власної професіоналізації в контексті євроінтеграції.

Звертаючись до першого рівня, то найперше – це необхідність попереднього визначення потреб і вимог, які має орган публічної влади та визначення власних слабких рис, які потребують розвитку. Визначення потреб і вимог має відбуватись у векторі їх дотримання стандартам та критеріям, які висуваються європейською системою публічного управління. Здійснення відповідного ретельного аналізу європейських інституцій та національного законодавства у своєму підсумку дозволяє окреслити професійні компетентності, якими має володіти публічний службовець в установах, наближених до європейських стандартів.

Визначення напрямів професіоналізації, що відбувається на першому етапі дозволяє публічному службовцю розробити план навчання, який може бути реалізований, як у вигляді самостійного підбору та опрацювання літератури, так і за рахунок проходження курсів підвищення кваліфікації з певних програм у відповідних навчальних установах. Навчальний план має включати в себе теоретичні та практичні компоненти. Теоретична частина має передбачати вивчення основ правових, економічних та соціальних аспектів, які мають відношення до професійної діяльності публічного службовця. Практична частина має передбачати вивчення навичок та інструментів, які допоможуть публічним службовцям виконувати свої професійні обов'язки, а також взаємодіяти з європейськими інституціями.

Наголосимо, що подібний етап професіоналізації не має охоплювати формування одразу усіх необхідних компетентностей. Він має бути поступовим та спрямованим на одну-дві компетентності. Лише у такому випадку на наш погляд відбудеться реальне засвоєння необхідних знань, умінь та навичок.

Третім кроком має виступати добір літератури, курсів та програм. Так, у процесі самонавчання є можливим зареєструватися на різні онлайн курси, які пропонують відповідні освітні онлайн-ресурси на кшталт EdEra або Prometheus; самостійно опрацювати літературу, яку вважають доречною, законодавства ЄС тощо. Однак, наголосимо, що хоча самонавчання є ефективним та дієвим засобом, на практиці воно потребує більшої самомотивації від публічного службовця. Тому, більш ефективним буде проходження вже сформованих курсів, адже з одного боку, вони є відточеним механізмом, вже доповнюючи відповідні курси деякими проблемним питаннями, які оминули їх розробники.

Виконання підготовчих етапів, надалі потребує проходження самого навчання. Незважаючи на обраний спосіб навчання (підвищення кваліфікації) головним завданням є забезпечення публічних службовців необхідними знаннями та навичками для ефективного виконання службових обов'язків у контексті дотримання європейських стандартів. Навчання повинне бути систематичним та планомірним, з можливістю оцінки результатів та корекції навчальної програми в разі необхідності. В такому випадку, не радимо переривати навчальний процес або ж накопичувати різні курси. Слід звернути увагу на конкретний обраний вектор та планомірно довести його до завершення.

Навчання (підвищення кваліфікації) проводиться з використанням сучасних методів навчання та найновіших інформаційних технологій. Особливу увагу необхідно звернути на підвищення лідерських навичок та комунікації, що є важливим для ефективної роботи в команді та забезпечення конструктивного спілкування з громадськістю. Окрім того, ми вважаємо, що навчання (підвищення кваліфікації) має в обов'язковому порядку включати елементи діджиталізації та мовної підготовки (у тому числі опрацювання закордонної літератури мовою оригіналу, що не лише дозволяє визначити європейські практики та погляди, але й підтягнути знання мов Європейського Союзу,

володіння яких є ваговою складовою публічного службовця держави, яка знаходиться на шляху, або вже є складовою європейського співтовариства).

Завершення навчання варто супроводити попередньою оцінкою його результатів. Оцінка результатів навчання (підвищення кваліфікації) є необхідною для визначення ефективності проведених заходів та визначення потреб у подальшій підготовці публічних службовців. Відповідна оцінка може бути проявом офіційної оцінки (у випадку проходження офіційних курсів), але на наш погляд варто зосередитися на самооцінці.

Ключові елементи етапу самооцінки мають включати наступні кроки:

- оцінка знань та навичок: публічний службовець повинен визначити, наскільки успішно він засвоїв нові знання та навички, які отримав на попередньому етапі навчання.

- оцінка впливу на роботу: публічний службовець має зрозуміти, як нові знання та навички можуть бути застосовані на практиці та як вони можуть покращити його роботу. Він повинен визначити, які конкретні аспекти його роботи можуть бути покращені завдяки отриманим знанням та навичкам.

- розробка плану професійного розвитку: на основі результатів самооцінки публічний службовець повинен розробити план професійного розвитку, який включатиме конкретні кроки та заходи для поліпшення його професійної діяльності.

У підсумку, поданий етап допомагає забезпечити ефективність та результативність програми професіоналізації публічних службовців та забезпечує стійкий позитивний ефект в майбутньому.

Наступною складовою виступає практичне впровадження нових знань та навичок у професійну діяльність, що власне виступить для публічного службовця головним критерієм професіоналізації. Отриманий теоретичний масив без його вдалого впровадження у практику не буде показником

професіоналізації. Ми пропонуємо робити поступове впровадження та здійснення обміну досвідом між працівниками відділу (установи загалом).

Багато дослідників момент впровадження набутих компетентностей у свою професійну діяльність вважає фінальним. Однак, на наш погляд він є кульмінацією, але аж ніяк не фіналом. Сучасний розвиток публічної служби в Україні, і в Європейському Союзі, як наддержавному утворенні, до офіційного членства в котрому Україна прагне дійти, знаходиться у постійному русі. Публічний службовець – не та діяльність, яка дозволяє зупинити свій розвиток на якомусь певному етапі. Виникає потреба у формуванні та розвитку нових компетентностей, вимога йти з часом. В такому випадку відбувається повторення вищезначених етапів, але паралельно з тим, вже сформовані компетентності також вимагають розвитку, тому практичне впровадження має продовжувати підтримка сталого розвитку отриманих компетентностей, на що має звернути увагу публічний службовець.

Наголосимо, що підтримка сталого розвитку є спільною роботою публічного службовця та органу, в якому він працює. Власне наступні рекомендації стосуються саме керівних представників органів публічної служби. Підтримка сталого розвитку компетенцій ставить за мету постійне забезпечення підготовкою та підвищенням кваліфікації публічних службовців з урахуванням змін у державному законодавстві та нових вимогах, які висуваються європейськими інституціями. Зокрема, для підтримки та покращення рівня компетенцій публічних службовців можуть бути організовані різноманітні курси та семінари, які дозволяють оновлювати та поглиблювати знання з нових галузей діяльності. Курси та семінари мають бути орієнтовані на практичні завдання та на приклади реальних ситуацій, що відбуваються в європейському контексті (нами були розглянуті детальніше в розділі 2). Подані види підтримки

компетентностей доповнюються використанням інформаційних технологій та кейс-методом.

На нашу думку, ефективним і дієвим засобом виступатиме також інститут менторства та обміну знаннями, та досвідом між публічними службовцями. У першому випадку молоді фахівці, завжди можуть отримати підтримку і пораду від більш кваліфікованих, перейнявши їх професійний досвід та адаптувавши його до себе. Обмін знаннями у свою чергу дозволяє фахівцям з одного напрямку, але різних установ, або ж однієї установи, але різних структурних підрозділів довести до колег власні знання, паралельно перейнявши в останніх їх професійний досвід.

Сталому розвитку компетентностей сприяє створення сприятливого середовища для професійного зростання, яке забезпечує доступ публічних службовців до різноманітних інструментів підвищення кваліфікації, а також підтримку з боку керівництва та колег. Для цього необхідно забезпечити певні умови, які залежать від діяльності самого органу державної влади, у якому працює публічний службовець.

Рекомендуємо органам публічної служби побудувати ефективну систему мотивації та стимулювання професійного зростання спираючись на досвід ЄС. Наявність системи оцінки роботи публічного службовця, яка базується на результативності та компетентності, є ключовою у розвитку його професійної кар'єри. Крім того, стимулювання за досягнення результатів та участь у професійних програмах також є важливими чинниками, які допомагають публічним службовцям досягати нових висот у своїй професійній діяльності. Для цього можна запровадити систему винагород та пошани за досягнення у певних областях, надати доступ до онлайн-курсів та інших навчальних ресурсів, організувати конференції та семінари з провідними фахівцями з різних галузей.

Не менш важливою є система мотивації публічних службовців до професіонального розвитку. Для досягнення цієї мети можуть бути використані різні методи, такі як створення індивідуальних планів розвитку, встановлення метрик для оцінки успішності та відповідної компенсації за досягнення цих метрик, створення можливостей для професійного зростання та кар'єрного розвитку, участь у спеціальних проектах та програмах тощо.

Повторний моніторинг здійснюється також органом, в якому працює публічний службовець. Завдяки йому відбувається визначення ефективності заходів з професіоналізації публічних службовців та для вдосконалення навчальної стратегії у майбутньому, а також з метою забезпечення дотримання стандартів та вимог європейських інтеграційних процесів.

Оцінка результатів може проводитись як на індивідуальному, так і на колективному рівнях. На індивідуальному рівні оцінка результатів може проводитись через визначення конкретних цілей та показників ефективності для кожного публічного службовця. Відповідні показники можуть бути визначені наказом, трудовим договором тощо.

На колективному рівні моніторинг та оцінка результатів можуть проводитись через систему балансової оцінки результатів роботи державної установи. Балансова оцінка містить інформацію про цілі, завдання, ресурси, результати та виклики, що стоять перед державною установою. Ця система дозволяє визначити, наскільки ефективно та результативно працює державна установа в цілому, та виявити можливості для її поліпшення.

Другий рівень рекомендацій до професіоналізації публічних службовців полягає у визначенні векторів, на які має звернути публічний службовець в умовах євроінтеграції, що у підсумку сприятиме формуванню нових та адаптації наявних професійних компетентностей до європейських стандартів та цінностей: навчання мовам, вивчення законодавства ЄС, розвиток міжкультурної

компетентності, участь у міжєвропейських проєктах, організованих, як в межах України, так і закордоном.

Сучасний публічний службовець має не тільки вільно володіти державною мовою, але мати певний рівень сформованості знань з іноземних мов. В контексті євроінтеграції це в першу чергу англійська та французька мови, які є офіційними мовами інституцій ЄС. Додатковим показником може бути знання німецької та польської, адже подані держави на сьогодні є важливими партнерами України. Знання мов допоможе встановити ефективний зв'язок з представниками інших країн та міжнародними організаціями.

Наголосимо, що вищезначене не потребує вивчення публічним службовцем усіх мов. Він має акцентувати увагу на вивчення та постійний професійний розвиток якоїсь однієї іноземної мови. Вибір має бути зроблений за рахунок вивчення потреб органу в якому працює службовець та особистих умінь та вподобань особи.

Публічний службовець має звернути увагу на вивчення європейського законодавства, особливо у сфері, у якій він працює, вміти здійснювати аналіз українського законодавства у плані відповідності правовим нормам ЄС. Тому на наш погляд він має не тільки пройти навчання з правових аспектів євроінтеграції, ознайомитись з європейськими нормами і стандартами, що допоможе краще розуміти вимоги ЄС та забезпечити виконання їх на рівні української публічної служби, але й постійно моніторити відповідні зміни у європейському правовому полі.

Вивчення законодавства ЄС допоможе публічному службовцю зрозуміти систему права ЄС та його основні принципи, такі як засада пріоритету права ЄС, що означає, що право ЄС має бути вищим за національне право країн-членів, та засада прямої дії права ЄС, що дозволяє громадянам та юридичним особам

використовувати право ЄС безпосередньо в своїй діяльності та в подальшому бути їх носієм у своїй професійній діяльності.

Розвиток міжкультурної компетенції є важливим аспектом професійного розвитку публічного службовця в умовах євроінтеграції, оскільки міжкультурна взаємодія стає все більш актуальною в умовах глобалізації та міжнародної співпраці. Водночас це має значення і для України, в якій присутні представники багатьох культур та релігій.

Міжкультурна компетентність передбачає здатність ефективно спілкуватися з людьми з різних культур, розуміти та поважати їхні традиції, звичаї та цінності.

Для розвитку міжкультурної компетенції публічному службовцю необхідно знайомитись з різними культурами та їхньою історією, вивчати мови та культурні особливості країн-партнерів, з якими взаємодіє Україна.

Вагомим складником є спроба залучення публічним службовцем до різних міжєвропейських проєктів. Участь у проєктах ЄС може допомогти публічному службовцю збільшити свій досвід та вивчити нові підходи до роботи. Такі проєкти можуть бути пов'язані з адаптацією та впровадженням європейської політики в українські реалії, що пов'язані із підвищенням ефективності державного управління, вдосконаленням правових норм та стандартів, розвитком інфраструктури та інших напрямків, що є важливими для євроінтеграції України.

Окрім цього, важливою складовою професіоналізації є залучення публічних службовців до міжнародних програм обміну досвідом з країнами-членами Європейського Союзу. Це дозволить не тільки поглибити власні знання та вміння, а й вивчити досвід та практики управління, що використовуються в країнах-членах ЄС.

Також публічні службовці за змоги мають долучатися до участі у міжнародних конференціях та семінарах з питань публічного управління, де не тільки буде отримано досвід учасників з ЄС, але й запропоновані власні новації. При цьому важливо, щоб міжнародний досвід використовувався не як універсальна модель, а як джерело інформації та інсайтів, які можна адаптувати та використовувати у власному контексті.

Подальші рекомендації відносяться вже до установ та організацій, які приймають участь у процесі професіоналізації публічних службовців. В першу чергу це НАДС метою діяльності якого є розвиток професійної, ефективної, стабільної, політично неупередженої державної служби, що відповідає принципам належного врядування та стандартам і кращим практикам держав-членів ЄС [131].

Найпершим, НАДС сприяє розвитку системи професійної освіти та підвищення кваліфікації. Для забезпечення високої якості державного управління, необхідно мати належну систему професійної підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців. НАДС сприяє розробці програм, як самостійно, так і долучаючи українських та міжнародних партнерів для різних рівнів керівництва та фахівців у різних сферах.

Водночас має відбутися встановлення чітких стандартів та критеріїв оцінки професійної діяльності публічних службовців, які б відповідали європейським стандартам та цінностям. Розроблені критерії мають бути орієнтиром для публічних службовців у ході професіоналізації. Водночас, наявність певних чітких критеріїв дозволить забезпечити високу якість державного управління та забезпечити довіру громадськості до влади.

Основні кроки, які потрібно здійснити для встановлення чітких стандартів та критеріїв оцінки професійної діяльності публічних службовців, наступні:

1) Розроблення стандартів професійної діяльності. Стандарти професійної діяльності повинні визначати вимоги до компетенцій, знань та навичок, якими повинні володіти публічні службовці для виконання своїх обов'язків. Для розроблення цих стандартів можна залучити експертів з практичного досвіду управління, представників наукових установ та громадських організацій.

2) Визначення критеріїв оцінки професійної діяльності. Критерії оцінки повинні відображати ступінь відповідності публічних службовців встановленим стандартам. Ці критерії можуть бути якісними та кількісними. Для визначення кількісних критеріїв можна використовувати показники ефективності та продуктивності роботи публічних службовців.

3) Створення системи оцінки професійної діяльності. Система оцінки повинна передбачати якісне та кількісне оцінювання професійної діяльності публічних службовців, з урахуванням встановлених стандартів та критеріїв. Вона може включати різноманітні форми оцінювання, такі як самооцінка, оцінка керівника, оцінка колег тощо. Крім того, важливо створити систему мотивації та заохочення для публічних службовців, які досягають високих результатів в своїй професійній діяльності.

4) Забезпечення прозорості та відкритості процесу оцінки професійної діяльності. Для забезпечення довіри громадськості до влади важливо забезпечити прозорість та відкритість процесу оцінки професійної діяльності публічних службовців.

Водночас, НАДС може долучитись до створення системи стажування та моніторингу для публічних службовців з метою покращення їхньої професійної підготовки та розвитку кар'єри. При цьому, доречним буде залучення фахівців з Європи, які донесуть свій практичний досвід українським публічним службовцям. В реаліях сьогодення, цей процес може бути заснований в онлайн-режимі. Для прикладу, надати публічному службовцю (або групі) європейського

ментора, до якого можна буде звернутися за порадою та консультацією за потреби.

Також, важливо залучити досвід країн-членів ЄС та інших країн, що вже пройшли шлях професіоналізації публічних службовців, та використати його для вдосконалення національної системи управління. НАДС може здійснювати міжнародний обмін досвідом, організовувати стажування та тренінги для публічних службовців.

Безпосередніми установами, які допомагають професіоналізації публічних службовців у період євроінтеграції є різного роду заклади підвищення кваліфікації. Окреме місце серед них посідає Вища школа публічного управління. Подану установу поміж інших вирізняє солідна мережа партнерів, як суто європейських, так і тих, що мають відношення до країн Європи. Подібний фактор суттєво впливає на рівень установи та її показники у питанні професійного навчання публічних службовців.

Водночас звертаючись до проблеми професіоналізації відзначимо низку рекомендацій до Вищої школи та власне з певною адаптацією до інших установ підвищення кваліфікації.

Найпершою вимогою відзначимо селф-скрінінг навчальних програм в питанні відповідності їх змісту та мети в питанні формування у працівників органів публічної служби професійних якостей, необхідних у роботі того чи іншого органу публічної влади в реаліях євроінтеграції.

У ході поданого селф-скрінігу не тільки відбувається аналіз програм підвищення кваліфікації, але й формується стратегія їх удосконалення. Як наслідок, правильна його реалізація наблизить навчальний процес на формування висококваліфікованих фахівців, здатних просувати у структури в яких працюють європейські норми та цінності.

Не менш вагомим на наш погляд має виступити орієнтування усіх програм підвищення кваліфікації, навчання за якими відбувається у закладі підвищення кваліфікації до реалізації європейської стратегії України. Відповідна орієнтація може бути опосередкованою, шляхом викладу деяких тем, які відображають стан певної проблеми у країнах ЄС або загалом інституті ЄС або ж залученням літератури європейських авторів (у тому числі для самостійного опрацювання слухачами курсу), дозволяючи різнопланово розкрити тему.

В більш дієвому варіанті – це власне розроблення та впровадження нових курсів та програм підвищення кваліфікації шляхом врахування європейських вимог та стандартів. В такому випадку сам процес підвищення кваліфікації поступово адаптуватиметься до норм, запроваджених в ЄС. Більшість відповідних програм має бути євроінтеграційного спрямування, зокрема стосуватись різних аспектів імплементації та адаптації європейських цінностей, стандартів, правових норм в українську практику та зокрема сферу публічного управління.

Особливої дієвості вищезначене набуде за умов, якщо до розробки будуть долучені фахівці та певні інституції ЄС. Таким чином, програма не буде свого роду розумінням проблеми певного українського автора (групи авторів), адже в такому випадку відбувається певна суб'єктивізація окремих питань, до того, як вони адаптуються в українському полі. Наявність свого роду першоджерела дозволяє більш точно передати сутність проблеми, а вже самі публічні службовці виходитимуть із найбільш дієвого її впровадження в межах своєї професійної діяльності. Особливо доречним є залучення фахівців з тих держав, які як і Україна проходили шлях євроінтеграції вже у ХХІ ст., тобто відбудеться залучення схожого досвіду.

Програми мають бути орієнтовані в першу чергу на практичну діяльність, а не нести виключно теоретичний масив. В такому випадку програми, які

пропонують заклади підвищення кваліфікації мають містити блоки практичної роботи, тренінги тощо.

При цьому, на наш погляд варто розроблювати невеликі за обсягом програми, які стосуватимуться окремих аспектів. В такому випадку публічні службовці зможуть поступово проходити різні програми, формуючи деякі компетентності необхідні в умовах євроінтеграції будуть формуватися з одного боку поступово, але водночас і не забиратиме багато часу.

Наступною рекомендацією виступає забезпечення доступу до джерел інформації та навчальної літератури. Поданий процес може бути реалізовано шляхом створення онлайн репозитарію, який міститиме як мінімум усю рекомендовану в програмах літературу та нормативно-правову базу, рекомендовану для самостійного опрацювання. Наявність робіт науковців з ЄС буде вагомим плюсом відповідного репозитарію, особливо за наявності їх перекладу.

Задля уникнення великого впливу на сервери, на наш погляд можливо зробити відповідну бібліотеку напіввідкритому типу, тобто такою, коли доступ мають лише зареєстровані на курси підвищення кваліфікації службовці.

Не менш вагомим з нашої точки зору буде організація закладом підвищення кваліфікації міжнародних заходів або заходів за міжнародної участі (конференцій, тренінгів, вебінарів, семінарів), які стосуватимуться різних аспектів професійного розвитку, вивченню європейських норм та цінностей тощо. Власне подана рекомендація стосується здебільшого Вищої школи, враховуючи її більші міжнародні зв'язки та потенціал, але і регіональні заклади не мають стояти осторонь. Вони можуть виступати у якості співорганізаторів, залучати своїх працівників тощо. Подібні заходи сприятимуть міжєвропейській комунікації її учасників. В ідеалі варто забезпечувати їх перекладачами,

враховуючи, що не у всіх учасників сформовано однаковий рівень володіння іноземними мовами.

Необхідно закласти підвищення кваліфікації також налагодити взаємини між собою та з відповідними європейськими установами, для обміну досвідом, набуття різних практик.

Останні дві рекомендації є більш загальними та мають дотримуватись за будь-яких умов, але все ж наголосимо на них. По-перше, це забезпечення належного рівня якості навчання та дотримання етичних стандартів. У ході навчального процесу варто робити орієнтири на європейський досвід викладання, європейські стандарти, але не зловживати ними, адже перебудувати власні традиції в короткі строки є неможливим. Водночас, заклад підвищення кваліфікації має проводити оцінку ефективності та результативності навчання з метою його вдосконалення та покращення. Найпоширенішим варіантом є анкетування учасників, яке має бути повністю анонімним. На основі відповідних анкет, організатори курсів зможуть врахувати побажання самих учасників, що сприятиме ефективності їх реалізації.

Таким чином, нами було запропоновано низку рекомендацій, як для самих публічних службовців, професіоналізація яких здійснюється, так і для державних органів та різних установ, які сприяють реалізації професіоналізації. Головною вимогою для усіх суб'єктів професіоналізації, виступає розуміння європейських норм, стандартів, цінностей та орієнтація на їх формування та розвиток. Подана складова є доволі вагомою в сучасних реаліях, коли Україна знаходиться на досить активній стадії реалізації власного євроінтеграційного вектору, у ході якого необхідно здійснити максимальне наближення публічної служби до стандартів ЄС. Нами запропоновані рекомендації, як із плановості та етапності побудови процесу професіоналізації публічним службовцем, так і векторів, на які має звернути публічний службовець в умовах євроінтеграції, що у підсумку

за вдалої реалізації усього процесу сприятиме формуванню нових та адаптації наявних професійних компетентностей до європейських стандартів та цінностей. Рекомендації до установ спрямовані на побудову ефективної системи професіоналізації публічних службовців за умов євроінтеграції. Їх основою є створення нових та адаптація вже наявних програм підвищення кваліфікації до європейських норм. Таким чином, для успішного функціонування моделі професіоналізації кадрів публічної служби для успішної професійної діяльності в євроінтеграційних умовах публічних службовців рекомендуємо:

Для публічного службовців рекомендації нами було поділено на 2 блоки:

Блок I

1. Визначення потреб та вимог професійного розвитку відповідно до стандартів ЄС.
2. Окреслення векторів професіоналізації.
3. Розробка плану.
4. Добір літератури, курсів та програм.
5. Проходження навчання (у формі курсів, тренінгів, самоосвіти).
6. Попередня оцінка результатів.
7. Підтримка сталого розвитку отриманих компетентностей.

Блок II

1. Навчання мовам (залучення експертів з країн – членів, шляхом обміну досвіду; заняття проводити один раз на тиждень).
2. Вивчення законодавства ЄС (активне стажування в країнах ЄС, а також організація загальних форумів та конференцій саме цього спрямування; не рекомендуємо лише пасивне засвоєння інформації шляхом читання відповідних нормативно-правових документів, лише з залученням європейських менторів).

3. Знайомства з європейськими цінностями та досвідом та вміння його адаптувати у професійне середовище (шляхом організації форуму, а також підвищення кваліфікації в країнах ЄС).

4. Розвиток міжкультурної компетентності (через підвищення кваліфікації та стажування в країнах ЄС).

5. Участь у міжєвропейських проєктах, організованих, як в межах України, так і закордоном.

Рекомендації органам публічної служби:

1. Визначення потреб органу у професіоналізації службовців (шляхом таємного анкетування; організації круглого столу та використання методу мозкового штурму).

2. Добір кандидатів та сприяння їхнього навчання (після оцінювання результатів їхньої діяльності).

3. Фінансова підтримка у період навчання (відрядження тощо).

4. Підтримка сталого розвитку отриманих компетентностей (шляхом форм професіоналізації зазначеної в нашій моделі).

5. Створення Інституту менторства та обміну знаннями та досвідом між публічними службовцями.

6. Побудова системи мотивацій, яка буде закріплена на законодавчому рівні.

7. Повторний моніторинг на рівні установи.

Рекомендації для Вищої школи публічного управління та інших закладів підвищення кваліфікації:

1. Організувати та провести круглі столи щодо питань покращення процедури професіоналізації професійної діяльності публічних службовців шляхом адаптації розробленої нами моделі професіоналізації публічних службовців.

2. Розробити комплексну програму для щорічного підвищення кваліфікаційних знань публічними службовцями.

3. Передбачити при розробці проекту Державної цільової програми з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців тематичне навчання, що стосуватиметься порядку та наслідків професійної діяльності публічних службовців у ЄС.

4. Селф-скринінг програм підвищення кваліфікації.

5. Європейська орієнтація програм підвищення кваліфікації.

6. Розроблення та впровадження нових курсів та програм підвищення кваліфікації шляхом врахування європейських вимог та стандартів та розробка програм євроінтеграційного спрямування, зокрема зазначених у підрозділі 3.2.

7. Розробка програм у взаємодії з інституціями ЄС.

8. Практикоорієнтованість розроблених програм.

9. Організації онлайн-репозитарія.

10. Вузька тематика програм.

11. Організація міжнародних заходів або заходів за міжнародної участі (конференцій, тренінгів, вебінарів, семінарів) з різних аспектів євроінтеграції та професійного розвитку.

12. Співпраця з іншими закладами підвищення кваліфікації (європейськими та українськими).

13. Забезпечення належного рівня якості навчання та дотримання етичних стандартів (розробка Етичного кодексу публічного службовця враховуючи європейські цінності, мультикультурну взаємодію).

14. Оцінка ефективності та результативності навчання з метою його вдосконалення та покращення.

Рекомендації для НАДС:

1. Розвиток системи професійної освіти та підвищення кваліфікації.

2. Затвердження узагальнених методичних рекомендації для всіх публічних службовців щодо процедури підготовки та підвищення кваліфікації для професійної діяльності з урахуванням необхідності оцінювання ступеня реалізації всіх складових професійної діяльності посадовця (цілі, функції, професійні обов'язки), міри впливу на результат умов і засобів забезпечення діяльності, мотивацій, посадових компетенцій, а також змін у предметі управлінської діяльності публічного службовця – завданням державної публічної політики та успішності функціонування публічної галузі.

3. Встановлення чітких стандартів та критеріїв оцінки професійної діяльності публічних службовців.

4. Створення системи стажування та менторингу для публічних службовців.

5. Посилений акцент на розвиток міжнародної співпраці та обмін досвідом раз на квартал.

6. Створення системи додаткової мотивації у вигляді іноземних стажувань для підвищення кваліфікації та можливості відпочити.

Висновки до третього розділу

1. Розроблено модель професіоналізації професійної діяльності публічних службовців відповідно до євроінтеграційних умов, яка ґрунтується на принципах об'єктивності, достовірності, доступності і прозорості, взаємодії та поваги до гідності. Результатами, очікуваними від застосування зазначеної моделі, має стати готовність публічних службовців до професійної діяльності в ЄС.

Модель професіоналізації складається з 5 блоків: концептуального, методологічного, змістового, процесуального, результативного.

2. Розглянуто особливості психологічного супроводу активізації особистісних ресурсів адаптації публічних службовців до професійної діяльності в ЄС у процесі професіоналізації. Актуалізовано увагу на важливості впровадження нового досвіду в професійну діяльність кадрів публічної служби для забезпечення професіоналізації в євроінтеграційних умовах. Тому зазначено про необхідність забезпечення психологічного супроводу активізації особистісних ресурсів адаптації публічних службовців до професійної діяльності в нових умовах.

3. Визначено механізми адаптації в професійній діяльності публічних службовців до євроінтеграційних процесів (біологічний, мотиваційний, психологічний, ціннісно-етичний та когнітивний) та зазначено, що ці механізми є необхідними елементами для досягнення успіху в сучасному публічному секторі. Це вимагає готовності до змін, стратегічного планування кар'єрного розвитку, розвитку міжкультурної компетентності та комунікативних навичок.

4. Сформульовано пропозиції органам державної влади щодо вдосконалення організації забезпечення професіоналізації професійної діяльності публічних службовців на засадах законності, прозорості процедур, спрямованості на специфіку завдань професійної діяльності в євроінтеграційних умовах та впливу різноманітних чинників як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Це дасть змогу покращити професіоналізацію публічних службовців та підвищити мотивацію публічних службовців до виконання професійних обов'язків.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування теоретичних положень розвитку механізмів професіоналізації кадрів публічної служби в умовах євроінтеграції та розробці практичних рекомендацій щодо їх реалізації.

Реалізовані мета і завдання дослідження дають підстави сформулювати такі висновки та запропонувати деякі рекомендації:

1. Розкрито сутність феноменів «європеїзація професійної діяльності публічних службовців», «адаптаційні механізми професіоналізації професійної діяльності публічних службовців». Виокремлено поняття європеїзація професійної діяльності публічних службовців, як впровадження європейської культури в професійну діяльність публічних службовців та дотримання загальних принципів ЄС, зокрема прихильності до Європейського Союзу та його громадян, надійності, об'єктивності, прозорості, поваги до інших, шляхом професіоналізації.

Відмічено, що адаптаційні механізми професіоналізації професійної діяльності публічних службовців до євроінтеграційних процесів є специфічним видом адаптивних процесів. Здійснений аналіз підходів вивчення сутності професійної адаптації дозволяє стверджувати, що професійна адаптація носить багатофункціональний характер.

2. Виявлено особливості нормативно-правового регулювання професіоналізації публічних службовців в Україні в напрямку євроінтеграції на різних рівнях, зокрема: законодавчому, освітньому (професійне навчання, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіта) та науковому. Визначено, що освітній рівень потребує оновлених методологічних підходів, які матимуть

безальтернативний характер, будуть закріплені на законодавчому рівні і підкріплені науковим підґрунтям.

3. Проведено аналіз практики професіоналізації публічних службовців в країнах Європейського Союзу та виокремлено основні напрямки, які слід враховувати при розробці програм підвищення кваліфікації:

1) підхід, за яким підвищення кваліфікації має проводитись з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей кожного публічного службовця та відповідати конкретним потребам у навчанні;

2) можливість вибору програм підвищення кваліфікації публічних службовців;

3) утворення національних моделей компетентностей публічних службовців;

4) професійний розвиток публічних службовців при тісній взаємодії органів публічного управління, службовців, провайдерів професійної освіти і центрів підвищення кваліфікації, а також коучів;

5) використання навчальних курсів та семінарів, тренінгових програм;

6) орієнтація на безперервність навчання та використання модульних програм підвищення кваліфікації.

4. Конкретизовано структуру професіоналізації публічних службовців в Україні, яка складається з наступних структурних компонентів: місія, завдання (залучення широкого спектру установ до розвитку професіоналізації; акцентування на розвитку емоційно-психологічного потенціалу; зосередження значної уваги на питанні розвитку інтелектуальної складової професіоналізації; запровадження обов'язкового стажування в країнах Європейського Союзу (зокрема Польщі, Франції, Німеччині); підвищення рівня правового регулювання відносин, відповідно до практик європейського простору; забезпечення супроводу освітніх реформ та інновацій у системі публічної служби; формування

готовності та розвиток мотивацій до впровадження змін у системі професіоналізації відповідно до завдань інтеграції в європейський публічний простір), принципи (освіта протягом життя; цілеспрямованості та самостійності; послідовності і систематичності; активності та свідомості; зв'язку теорії з практикою; індивідуального і диференційованого підходу; гідної поведінки; доброчесності; сумлінності); функції професіоналізації (освітня, етично-ціннісна, координаційна, планування професійного розвитку службовця, діагностична, контрольна, аналітична, комунікаційна, мотиваційна функція, гностична), мотиви (підвищення статусу публічних службовців через підвищення престижу їхньої професійної діяльності; підвищення матеріального забезпечення разом із кар'єрним зростанням через постійне систематичне навчання; самоосвіта; робота в команді з лідерами-носіями європейських цінностей; стабільність), засоби реалізації (правового забезпечення; засоби фінансового регулювання; мотиваційні інструменти впливу), умови реалізації (правові; соціальні; психологічні), процедури професіоналізації (професійне навчання та навчання за індивідуальними програмами професійного розвитку, особливо в умовах децентралізації влади та територіальної реформи; стажування на території країн ЄС; розвиток професійних якостей шляхом самоосвіти; узгодження, удосконалення правового регулювання щодо професіоналізації публічних службовців шляхом підвищення кваліфікації).

5. Розроблено модель професіоналізації публічних службовців відповідно до євроінтеграційних умов, яка ґрунтується на принципах об'єктивності, достовірності, доступності і прозорості, взаємодії та поваги до гідності має на меті розробити систему для успішної професіоналізації публічних службовців в євроінтеграційних умовах. Результатами, очікуваними від застосування зазначеної моделі, має стати готовність публічних службовців до професійної діяльності в ЄС. Модель професіоналізації складається з 5 блоків:

концептуального: мети; методологічного компоненту: завдань (сформувати ціннісно-мотиваційну основу професіоналізації публічних службовців; сформувати компетентності професіоналізації публічних службовців в умовах євроінтеграції; забезпечити організаційні умови реалізації професіоналізації публічних службовців в європейському просторі), підходів (культурологічний, акмеологічний, аксіологічний, діяльнісний, компетентнісний, синергетичний, системний, технологічний); змістового компоненту (розробка курсу: особистісні ресурси адаптації до професійної діяльності під час професіоналізації; знання сутності, механізмів та особливостей професіоналізації; уміння саморегуляції, професійного самовдосконалення; самоосвіта як засіб самовиховання та постійної професіоналізації публічного службовця; функції); процесуального компоненту інформаційно-ознайомлювальний етап, операційно-діяльнісний етап, інтеграційно-систематизуючий етап; принципи; форми; методи; засоби); результативного компоненту (адаптаційні механізми публічних службовців до професійної діяльності; критерії та показники рівня професійності публічних службовців; рівні сформованості професіоналізації: високий, достатній, низький).

6. Сформульовано пропозиції щодо вдосконалення професіоналізації публічних службовців в Україні. Зокрема, для органів публічної служби, для публічного службовців, Вищої школи публічного управління та інших закладів підвищення кваліфікації, рекомендації для НАДС.

Рекомендації для НАДС:

- 1) Розвиток системи професійної освіти та підвищення кваліфікації.
- 2) Затвердження узагальнених методичних рекомендації щодо процедури підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців з урахуванням необхідності оцінювання ступенів реалізації всіх складових професійної діяльності посадовця (цілі, функції, професійні обов'язки), міри

впливу на результат. умов і засобів забезпечення професійної діяльності, мотивацій, посадових компетенцій, а також змін у предметі управлінської діяльності публічного службовця. Цей напрямок діяльності детермінувати важливим завданням державної публічної політики та фактором успішності функціонування публічної галузі.

3) Встановлення чітких стандартів та критеріїв оцінки професійної діяльності публічних службовців.

4) Створення системи стажування та менторингу для публічних службовців.

5) Посилений акцент на розвиток міжнародної співпраці та обмін досвідом раз на квартал.

6) Створення системи додаткової мотивації у вигляді іноземних стажувань для підвищення кваліфікації та можливостей корисної рекреації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 7 skills for a successful career in public services - Prospects. 2022. URL: <https://www.prospects.ac.uk/jobs-and-work-experience/job-sectors/public-services-and-administration/7-skills-for-a-successful-career-in-public-services>.
2. Berlyne D. E. Conflict, arousal, and curiosity. New York : McGraw-Hill, 1960. 350 p.
3. Blau P. M., Duncan O. D. The American Occupational Structure. N. Y. : Wiley, 1967. 540 p.
4. European Public Sector Award. European Commission : URL: https://www.epsa2017.eu/fileadmin/user_upload/EPSA_2017_-_FINLAND.pdf.
5. Europeizacja administracji publicznej. *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*. 2008. URL: http://encyklopediaap.uw.edu.pl/index.php/Europeizacja_administracji_publicznej
6. Eysenck H. J. The biological basis of personality. Springfield : Thomas, 1967. 399 p.
7. Finnish Government. Public Administration in Finland. 2019 URL: <https://valtioneuvosto.fi/en/information-about-finland/public-administration-in-finland>.
8. Hebb D. O. Drives and the C.N.S. (conceptual nervous system). *Psychological Review*. 1955. Vol. 62. P. 243-254. URL: <http://www.dominionpublico.gov.br/download/texto/ps000087.pdf>
9. Hinterhuber H., Pop W. Strategische Führungskompetenz. *Die Unternehmung*. 1987. 41. № 5. P. 327-340.
10. Hrej E., Dzhenkyns, B. From Public Administration to Public Management: Reassessing the Coup. *Hosudarstvennaia sluzhba. Problemy reformirovaniya. Zarubezhnyj opyt*. 2009. Vol. 8. P. 7

11. Khadzhyradieva S., Hrechko T., Savkov A. Behavioral Insights in Public Policy: Ukrainian Case. *Public policy and administration*. 2019. T. 18. Vol. 18, № 1, P. 8599.
12. Kopańska I., Rychliński, T. Professionalization of Public Administration in Poland. *Journal of Public Administration and Governance*. 2015. № 5(2). P. 44-58.
13. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego/ офіційний сайт. URL: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/ksap>
14. Lipset S. M., Bendix R. Social mobility in industrial. Los Angeles : University of California Press, 1959. 309 p.
15. Motywacja pracowników w administracji publicznej na przykładzie Urzędu Miasta Nowego Sącza oraz Urzędu Miasta i Gminy Białobrzegi Nowy Sącz, 2021. 128 p. – URL: <http://dspace.wsb-nlu.edu.pl/bitstream/handle/11199/10640/Monika%20%c5%81a%c5%9b%2c%20Marta%20Krzesi%c5%84ska.pdf?sequence=1>
16. OECD Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management. Paris : Development Assistance Committee, 2002. 38 p.
17. Pozytywne i negatywne skutki integracji europejskiej. Płaszczyzny integracji międzynarodowej w Europie URL: file:///C:/Users/Acer/Downloads/Pozytywne_i_negatywne_skutki_int.pdf.
18. Rhodes R. A. W. Understanding Governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. Buckingham: Open University Press, 1997. 274 p.
19. Snedecor, George W. Statistical Methods Applied to Experiments in Agriculture and Biology. Ames, IA : Collegiate Press.1937. 534 p.
20. The EU Regional Competitiveness Index 2016. Working Papers 02/2017 URL: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/work/201701_regional_competitiveness2016.pdf

21. The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation: The Program evaluation Standards, 2nd edition / ed. J. R. Sanders. Thousand Oaks [Calif.] : Sage Publications, 2010. 222 p.

22. Абсалямова Я. В. Професійна адаптація молодих викладачів іноземної мови до роботи у вищих технічних навчальних закладах: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2005. 20 с.

23. Акімов О. О. Професійна діяльність державних службовців в умовах євроінтеграції України: питання формування психологічної готовності : моногр. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 176 с.

24. Алюшина Н. Політика сталого розвитку неможлива без професіоналізації публічної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-politika-stalogo-rozvitku-nemozhliva-bez-profesionalizaciyipublichnoyi-sluzhbi> .

25. Алюшина Н. О., Журавльова І. І. Управління персоналом : посібник для слухача курсу. Проект «Запровадження європейських стандартів державного управління в Україні». Київ, 2007. 179 с.

26. Антонова Л. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. – URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf.

27. Антонова Л., Козлова Л. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Електронний журнал. Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1.

28. Бакіров В. С. Світові тенденції розвитку університетської освіти. *Соціологічні дослідження* : зб. наук. пр. 2009. № 8. С. 9-15.

29. Балух Д.В. Управління державною службою в Україні: автореф. дис. канд. юр. наук.: 12.00.07. Одеса, 2009. 19 с.

30. Батраченко І., Серьогін С., Соколовський С. Уявлення державних службовців про особисті та ділові якості, що визначають ефективність професійної діяльності. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. Вип. 2 (24). С. 17-21.

31. Барбан М. М. Теоретичні засади підготовки менеджерів освіти до управління соціально-педагогічними проектами. *Педагогічний дискурс*. 2012. Вип. 11. С. 13-17. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/0peddysk_2012_11_5

32. Бедний О. І. Організаційно-правові основи служби в органах місцевого самоврядування в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. : 12.00.07. Одеса, 2003. 19 с.

33. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: Монографія. Х. : Право, 2005. 304 с.

34. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців. *Вісник державної служби України*. 2005. № 2. С. 33.

35. Бойко І.І. Соціально-психологічна адаптація підлітка до нових умов навчання: автореф. дис. ... канд. псих. наук: 19.00.07. Київ, 2001. 19 с.

36. Боссарт Д., Демке К. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / (пер. з англ. О.М. Шаленко). К. : Міленіум, 2004. 128 с.

37. Бралатан В. П., Гуцаленко І. В., Здирко Н. Г. Професійна етика : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2011. 251 с.

38. Ваврик Р. В. Професійна адаптація молодих викладачів до роботи у вищих військових навчальних закладах. *Теоретичні основи професійної адаптації*: Зб. наук. пр. / За ред. Г. П. Васяновича. Львів, 2007. С. 219-242.

39. Варій М.Й. Психологічна структура особистості військовослужбовця ЗС України та її особливості. *Військовий науковий вісник*. Львів, 2000. Вип. 1. С. 121-129.
40. Василевська Т. Е. Етичні аспекти реформування системи державної служби. *Демократичне врядування*. 2011. № 7. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2011_7_18
41. Василевська Т. Е., В. О. Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління: підручник. Київ, НАДУ, 2015. 204 с.
42. Васильєва О., Васильєва Н.Формування системи понять щодо професіоналізації публічної служби в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №11. С. 82-86. – URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6125&i=13>
43. Васянович Г. П. Методологічні аспекти професійної адаптації учнівської молоді у ПТНЗ. *Теоретичні основи професійної адаптації*: Зб. наук. пр. / За ред. Г. П. Васяновича. Львів, 2007. С. 11-29.
44. Ващук Ф.Г. Актуальні аспекти й особливості інтеграції вищої школи України в європейський освітній простір. *Геополітика України: історія та сучасність*: зб. наук. пр. Ужгород: Ліра, 2011. Вип. 1. С. 238-254.
45. Вдович С. Професійна адаптація викладача до педагогічної діяльності у ВНЗ. *Вісник Львів. Ун-ту*. 2009. – URL: https://pedagogy.lnu.edu.ua/departments/pedagogika/periodic/visnyk/25_3/08_vdovych.pdf.
46. Весельська М. В. Оцінювання професійної діяльності державних службовців у сфері освіти в Україні : дис. канд. держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2021. 256 с.
47. Вірна, Ж. П. Мотиваційно-сміслова регуляція у професіоналізації психолога : монографія. Луцьк : РВВ «Вежа» Волин. держ. унту ім. Лесі Українки, 2003. 320 с.

48. Вітенко І. Психологічна адаптація сімейного лікаря до професійної діяльності: монографія. Вінниця: Нова книга, 2013. 132 с.

49. Волик В. С. Наукові підходи до визначення понять «компетенція» та «компетентність» державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2012. № 1. С. 426-433.

50. Воронько Л. О. Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі. *Державне управління: теорія та практика* : електрон. наук. фах. вид. 2013. № 2 С. 157-170. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_20.

51. Галус О. М. Професійна адаптація особистості: концептуальні підходи, структура й основні характеристики. *Теоретичні основи професійної адаптації*: Зб. наук. пр. / За ред. Г. П. Васяновича. Львів, 2007. С. 30-51.

52. Галус О. М. Професійна адаптація студентів в умовах ступеневого педагогічного ВНЗ: Монографія. Хмельницький : ХГПА, 2007. 473 с.

53. Галян А. І. Особистісні ресурси адаптації майбутніх медичних працівників до професійної діяльності : дис. канд. псих. наук : 19.00.01. Луцьк, 2016. 234 с.

54. Реалізація права студентів на міжнародну академічну мобільність у практиці роботи закладів вищої педагогічної освіти / О.А. Голюк та ін. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми* : зб. наук. пр. Київ - Вінниця : ТОВ фірма «Планер», 2018. Вип. 52. С. 268-272.

55. Гончарук Н. Т., Прокопенко Л. Л. Шляхи вдосконалення системи професійного розвитку державних службовців. *Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації* : матеріали щорічн. наук.-практ. конф., 31 жовт. 2007 р. У 2 т. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2007. Т. 1. С. 78-80.

56. Гриненко В. Професійне навчання вищих керівних кадрів для державної служби в зарубіжних країнах. *Вісн. НАДУ*. 2005. №3. С. 162-169.
57. Грицяк І.А. Розвиток європейського управління у контексті впливу на державне управління в Україні URL: <http://www.academy.gov.ua/ej2/txts/philo/05giaduu.pdf>.
58. Гуляс І. А. Психологія перфекціонізму : [навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл.]. Чернівці : Прут, 2010. 272 с.
59. Гусак І. В. Кадрові процеси як чинник професіоналізації державних службовців в Україні. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2013. Т. 50. С. 53-58.
60. Денищик О. І. Етика як системоформуючий чинник виховання студентської молоді в процесі професійної підготовки майбутніх юристів та управлінців. *Педагогічний дискурс* : зб. наук. пр. Хмельницький : ХГПА, 2013. Вип. 14. С. 155-159. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/peddysk_2013_14_32
61. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку / Ю. В. Ковбасюк та ін. ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2012. 72 с.
62. Державна податкова служба України: офіційний портал офіційний сайт. URL: <https://od.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-431465.html>
63. Державна служба : підручник у 2 т. / Ю. В. Ковбасюк та ін. Київ - Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.
64. Державне управління у сфері освіти : конспект лекцій з дисциплін нормативної частини магістерської програми за спеціальністю «Державне управління у сфері освіти» / авт. кол. : Н. Г. Протасова та ін. ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. К. : НАДУ, 2012. 60 с.
65. Дригуля Н.М. Професіоналізація державних службовців в умовах євроінтеграції. *Університетські наукові записки*. 2017. № 4. С. 85-95.

66. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб. Київ : Ін Юре, 1999. 244 с.

67. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна ; [уклад. : Ю. П. Сурмін та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ. : НАДУ, 2010. 820 с.

68. Енциклопедичний словник з державного управління. / Ю. П. Сурмін та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

69. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 6. Державна служба / за ред. С. М. Серьогін, В. М. Сороко. Київ : НАДУ, 2011. 524 с.

70. Євроінтеграційний портал: офіційний сайт. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/novyny/dostupni-16-navchalnyh-onlayn-kursiv-pro-yevrointegraciyu-dlya-ukrayinskyh-derzhavnyh-0>.

71. Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті європейської інтеграції : матеріали наук.-практ. конф. 17 груд. 2009 р., м.Дніпропетровськ / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2009. 224 с.

72. Європейський Союз та Україна: компетентний публічний службовець. Загальна професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/yevropeiska-intehratsiia-ukrainy-kompetentnyi-derzhavnyi-sluzhbovets>

73. Єгорова Є. Психологічні проблеми розвитку особистості у процесі набуття професії. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2007. № 3. С. 99-105.

74. Жабенко Л. В. Система професійного навчання міських голів в Україні. *Науковий вісник Академії муніципального управління* : зб. наук. праць. Київ : Акад. мніц. упр. Серія «Управління». 2012. Вип. 3. С. 333-337.
75. Зінченко О. До питання професіоналізму в державній службі. *Вісник державної служби*. 2006. № 1. С. 18.
76. Іванова І.В. Професіоналізація менеджменту: Монографія. К.: Нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 695 с.
77. Іжа М., Попов С., Пахомова Т. Сучасні аспекти професіоналізації державної служби в Україні: Монографія / За заг. ред. М. М. Іжі. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. 220 с.
78. Казміренко В.П. Програма дослідження психосоціальних чинників адаптації молодого людини до навчання у ВНЗ та майбутньої професії. *Практична психологія та соціальна робота*. 2004. № 6. С.76-78.
79. Калашник Н. С. Мотивація та демотивація самоосвіти державних службовців у розвитку людського потенціалу державного управління. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. 2012. Вип. 3. С. 410-416.
80. Калінічева Г. І. Академічна мобільність як складова європейського простору вищої освіти. *Вища освіта України*. 2010. Дод. 4. Т. 1 (19). С. 143-154.
81. Калошин В. Ф. Самоактуалізація викладача. *Практична психологія та соціальна робота*. 2000. № 1. С.7–9. України: нові можливості чи нові проблеми. Віче. 2009. № 16. С. 16-19.
82. Кир'янова О. Особистісні детермінанти професійної адаптації. *Україна : аспекти праці*. 2013. № 6. С. 44-46.
83. Кириченко К. І., Лук'янихіна О.А., Інтеграція української вищої освіти до європейського освітнього простору. *Екзистенційні та комунікативні питання управління*. Суми: Сумський державний університет, 2014. Ч. 2. С. 142-146.

84. Кійко Л. Професіоналізація державних службовців: теоретичний аспект. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2010_23/fail/Kiyko.pdf.
85. Кікіньова К. О. Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби в контексті європейських стандартів. *Державне будівництво*. 2008. № 2. – URL : <https://goo.gl/zg1auR>.
86. Клімов Є. О., Клімова Д. О. Тестметодика Климова, класифікація професій і опитувальник. URL: <https://dizainer.com/ddo-klimova-testmetodika-klimova-klasifikatsiya-profesij-i-opituvalnik/>.
87. Князєв В. М. Філософія державного управління, її сутність, особливості та проблемне поле дослідження. *Вісник НАДУ*. 2014. № 1. С. 5-10.
88. Ковальова Д. Державна служба України як суб'єкт професійної соціалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. 2015. Вип. 3. С. 228-237.
89. Кодекс адміністративного судочинства України : Кодекс України від 06.07.2005 р. № 2747-IV : станом на 19 квіт. 2023 р. URL: (дата звернення: 05.06.2023).
90. Козаков В. Ціннісні засади участі громадян у вироблені публічної політики. *Дні науки філософського факультету*. 2017, міжн. наук. конф. 25-26 квіт. 2017 р. : / редкол.: А. Є. Конверський та ін. Київ : Видавничо-поліграфічний центр Київський університет, 2017. Ч. 8. 192 с.
91. Колісніченко Н.М., Стойкова Г.Г. Особливості професіоналізації державних службовців: етапи, стадії, підходи. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : зб. наук. пр. ОРІДУ. 2009. Вип. 4 – URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R_3/09knmesp.pdf.
92. Комонюк А., Чорна В. Проблемні питання адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу. *Наукові записки. Серія: Право*. 2022. Вип. 13. С. 146-151

93. Конотопцева Ю. В. Адаптація персоналу державної служби. *Демократичне врядування*. 2014. Вип. 14. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_14_25

94. Корольчук М.С. Адаптація та її значення в системі психофізіологічного забезпечення діяльності. *Збірник наукових статей Київського міжнародного університету. Серія: Педагогічні науки. Психологічні науки*. 2002. Вип. 2. С. 191-211.

95. Крайник П.І. Професійне навчання державних службовців у Німеччині. *Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: зарубіжний та вітчизняний досвід: матер. наук.-метод. семінару в режимі відео- конференцзв'язку, м. Київ ; Дніпропетровськ ; Львів ; Одеса ; Харків, 28 вересня 2010 р. / [за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка]. К. : НАДУ, 2011. С. 25-33.,*

96. Крушельницька, Я. В. Фізіологія і психологія праці : навчальний посібник. Київ. : КНЕУ, 2000. 232 с.

97. Кублік К. Європеїзація та стандартизація норм та вимог до державного наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 2009 р. Прокопенка. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. С. 142-149 17 груд.) / за заг. ред. Л. Л. управління та кадрової політики в державній службі Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті // Європейської інтеграції : Матеріали, с. 143

98. Кушнір С. Професійна компетентність державних службовців: сутнісно-понятійна характеристика. 2020. – URL:: http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/4_2020/26.pdf

99. Кушнірова Г. П. Формування професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2011. 23 с.

100. Лавренко О. В. Психологічна адаптація. *Енциклопедія Сучасної України; Координаційне бюро ЕСУНАНУ* / Наук.-ред. підготовки ЕСУ М. І. Железняк. К.: Поліграфкнига, 2001. Т. 1. С. 180-181
101. Лазаренко Н. І. Тенденції професійної підготовки вчителя в педагогічних університетах України в умовах Євроінтеграції : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Київ, 2020. 535 с.
102. Левківський Б. К. Інститут дитячого омбудсмена в системі юрисдикційного захисту. *Приватне право і підприємництво*. 2014. Вип. 13. С. 60-63.
103. Лещенко М. П. Європейський вимір і його значення для розвитку національних освітніх систем. *Обдарована дитина*. 2008. № 3. С. 8-14.
104. Липовська Н. А. Напрями підвищення якості професійної державних службовців. *Публічне адміністрування : теорія та практика*. 2009. № 2. С. 5.
105. Липовська Н. А. Особливості інституціонального розвитку державної служби. *Публічне адміністрування : теорія та практика*. 2009. № 2. С. 5.
106. Липовська Н. А., Марценюк О. О. Інтерпретація комунікативної компетентності державних службовців в психологічному дискурсі. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр.* 2009. № 2. С. 14-23.
107. Лисюк С.Г. Вплив основних видів страху на діяльність військовослужбовців в умовах сучасного бою. *Київський нац. ун-т ім. Т.Г. Шевченка. Вісник. Серія віськово-спеціальні науки*. 2001. Вип. 4. С. 68-72.
108. Лозинська Н., Крецька Ю. Формування педагогічної майстерності майбутніх учителів у процесі їх адаптації до професійної діяльності. *Вісник Львівського університету. Серія : Педагогічна*. 2012. Вип. 28. С. 16-24.
109. Лопушняк Г. С., Рибчанська Х. В. Вища освіта України: державне регулювання та перспективи розвитку: монографія. Львів, 2018. 283 с.

110. Луговий В. І. Інтеграція в європейські простори вищої освіти і досліджень – важлива складова геополітики України: успіхи і труднощі реалізації. *Геополітика України: історія і сучасність*: зб. наук. пр. Ужгород : Ліра, 2009. Вип. 1. С. 255-270.

111. Луговий В. І. На службі професіоналізації державного управління. *Вісник державної служби України*. 2003. № 2. С. 18-24.

112. Лукіна Т. Якість професійної освіти державних службовців. *Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні*: міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, травень 2006 р.). Т 1. С. 377.

113. Лутчин Т. М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади. URL: <http://www.center.gov.ua>.

114. Маланчій М. О. Формування професійної ідентичності посадових осіб прикордонної служби України. *Аспекти публ. упр.* 2014. № 3-4. С. 89-96.

115. Мельников О. Ф. Структура цілепокладання при ухваленні державно-управлінських рішень. *Держ. буд-во*. 2012. № 1. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_10.

116. Молчанова Ю. О. Соціально-психологічні умови підвищення ефективності управлінської діяльності в системі державної служби : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2006. 20 с.

117. Мосов С.П., Охременко О.Р. Соціально-психологічні аспекти професійної адаптації. Київ : Химджест, 2004. 121 с.

118. Мотренко Т. Аналітична довідка щодо реалізації Стратегії реформування системи державної служби в Україні. URL: http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=39161&cat_id=39

119. Мотренко Т. В. Зміни у правовому регулюванні державної служби – основа для її системної трансформації. *Університетські наукові записки : часоп. Хмельницьк. ун-ту упр. та права*. 2005. № 1-2. С. 289-295.

120. Мудрик А. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153576128.pdf>.

121. Музальов О., Шиделко А. Професійна адаптація майбутніх фахівців у процесі культурологічної підготовки : навч.-метод. посіб. для викладачів та учнів. Львів, 2009. 202 с.

122. Мустафаєва У. С. Удосконалення форм і методів професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2011. 23 с.

123. Надолішній П. Державне управління в Україні на перехресті тисячоліть : виклики, загрози і перспективи. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. 2014. Вип. 2. С. 3-11.

124. Назаров О. О., Бондаренко Я. Г. Особливості психологічної готовності фахівців екстремальних професій до виконання службових обов'язків. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2010. – URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream>.

125. Національне агенство з питань державної служби України: офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>.

126. Недашківська Т. Професійна компетентність та компетенції державного службовця : об'єм термінологічного значення понять. *Вісн. НАДУ*. 2008. № 1. С. 73-81.

127. Нестеренко Л. Психологічні особливості здійснення професійної комунікації державними службовцями. *Вісн. НАДУ*. 2005. № 2. С. 438-444.

128. Нижник Н., Олуйко В., Яцюк В. Державний службовець : удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект) : монографія. Львів : Вид-во Нац. ун-ту Львів. політехніка, 2003. 300 с.

129. Нинюк І. І. Стан та особливості професіоналізму у державній службі. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права : наук. часоп.* 2004. № 3. С. 313-318
130. Ничкало Н. Г. Професійна адаптація. *Енциклопедія Сучасної України*. Київ, 2001. Т. 1. С. 179-180.
131. Нова державна служба: нова модель державного сервісу. *Реформи в Україні*. – URL: <http://reforms.in.ua/iniatsiatyvy/prez-rds-28.11.2014.pdf>.
132. Оболенський О. Ю. Державна служба : навч. посіб. 2003. – URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/1214/76/>.
133. Оболенський О., Сороко В. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Вісник державної служби України*. 2005. № 1. С. 20-27.
134. Олуйко В. М. Сучасні вимоги до професорсько-викладацького складу вищих навчальних закладів та шляхи підвищення його професійного рівня. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права : наук. часоп.* 2002. № 4. С. 5-11.
135. Опанасюк Г. Тенденції підготовки державних службовців у країнах Центральної та Східної Європи : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 284 с.
136. Офіційний вісник України. 2009. № 58, ст. 2031
137. Офіційний вісник України. 2016 р. № 79. ст. 2647
138. Охременко О.Р. Проблеми соціально-психологічної адаптації. *Вісник Харківського національного педагогічного університету. Психологія*. 2004. Вип. 12. С. 124-130.
139. Палагнюк Ю. В. Державна євроінтеграційна політика України: теорія, методологія, механізми: моногр. Миколаїв. 2014. 392 с.

140. Пилипенко Н. М. Мотиваційні компоненти академічного консультування майбутніх фахівців. *Актуальні проблеми психології*. 2014. Т. 5. Вип. 14. С. 185-194

141. Пометун О. І. Формування громадянської компетентності : погляд з сучасної педагогічної науки. *Вісник програм шкільних обмінів*. 2005. № 23. С. 18-20.

142. Практичний посібник з питань планування та організації професійного навчання публічних службовців. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/Layout_6_03_03_2023.pdf?

143. Прикладна етика : навч. посіб. / Т. Г. Аболіна та ін.; за наук. ред. В. І. Панченко. Київ : «Центр учб. Літ.», 2012. 392 с.

144. Присенко М. Стандартизація вищої освіти: реформи та їх наслідки. *Вища шк.* 2016. № 9. С. 9.

145. Про військовий обов'язок і військову службу : Закон України від 25.03.1992 р. № 2232-XII : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text> (дата звернення: 05.06.2023).

146. Про державну службу: Закон Польщі (польською). URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180601343>.

147. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII : станом на 28 трав. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 05.06.2023).

148. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України від 18.03.2004 р. № 1629-

IV : станом на 4 листоп. 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text> (дата звернення: 05.06.2023).

149. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII : станом на 28 трав. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 08.06.2023).

150. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Каб. Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106 : станом на 3 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п#Text> (дата звернення: 05.06.2023).

151. Про затвердження Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання від 12.12.2019 № 226-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-19#Text>

152. Про затвердження Порядку стажування державних службовців : Наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 03.03.2016 р. № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text> (дата звернення: 06.06.2023)

153. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI : станом на 27 груд. 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 05.06.2023).

154. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України редакція від 07.06.2001 р. № 2493-III. : станом на 1 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

155. Про Центр. Центр адаптації державної служби до стандартів Євросоюзу. URL: <https://center.gov.ua/pro-tsentr>

156. Провідні навчальні заклади у сфері професійної підготовки державних службовців: приклад Франції, Польщі, Німеччини та Латвії : звіт у рамках проекту Twinning «Розвиток і удосконалення системи підготовки державних службовців в Україні». К. : НАДУ, 2010. 117 с.

157. Протасова Н. Г. Актуальні проблеми теорії і практики управління освітою дорослих в Україні. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2013. Вип. 7. С. 149-159.

158. Професійна діяльність та її структура URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29222/>.

159. Прудиус Л. В. Сучасні вимоги до управління якістю державної служби з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2017. Вип. 2. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_2_15

160. Публічне управління : термінол. слов. / Куйбіда В. С. та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петрое. Київ, 2018. 224 с.

161. Пухкал О. Реформування державного управління: пошук нових концепцій. *Вісник НАДУ*. 2010. № 2. С. 31-38.

162. Пухкал О. Г. Громадський контроль як важливий чинник демократизації та ефективності державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 14. С. 56-59.

163. Рачинський А. Оптимізація функціонування систем управління персоналом органів державної влади. *Вісник НАДУ*. 2010. № 2. С. 80-89.

164. Рекомендації щодо розвитку професійної підготовки державних службовців в Польщі (польською). URL: <https://www.cpd.gov.pl/media/12680/poradnik-rekomendacje-szkolenia-slu%C5%BCba-cywilna.pdf>

165. Родигіна І. В. Компетентнісно орієнтований підхід до навчання. Харків: Вид. група «Основа», 2005. 96 с.
166. Рождественський А.Ю. Професіонал та його діяльність у контексті сучасних реалій. *Проблеми загальної та педагогічної психології*. К, 2005. Т. 7. Вип.6. С. 272-280.
167. Рудакевич М. І. Формування етики державних службовців в умовах демократизації і професіоналізації державного управління : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2007. 27 с.
168. Сбруєва А.А. Тенденції трансформації місії університету: порівняльно-педагогічний аналіз. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2015. № 6. С. 448-461.
169. Севтунов М.А. Ефективність розвитку професіоналізму службовця місцевого самоврядування, як складова успішного просування по службі. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_1_57
170. Селіванов С.В. Адаптація працівників до професійної діяльності на державній службі шляхом застосування інституту наставництва. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2017. № 3 (59). С. 151-157
171. Семенець-Орлова І.А. Державне управління освітніми змінами в Україні. Теоретичні засади. Монографія. Київ : ЮСТОН, 2018. 420 с.
172. Семенець-Орлова І. А. Результативне лідерство в процесі управління освітніми змінами. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*, 2015. С. 107-112.
173. Семигіна Т., Баланюк Ю., & Семенець-Орлова І. Політика Європейського Союзу щодо взаємного визнання професійних кваліфікацій. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. *Політичні*

науки та публічне управління. 2022. № 3 (63). С. 96-105. – URL: <https://nqa.gov.ua/uploads/multiple-input/63d7aaca13749.pdf>

174. Семиченко В.А., Зданевич Л.В. Системно-структурний підхід до процесу адаптації студентів. *Проблеми адаптації студентів до навчання за умов фахової ступеневої підготовки*: збірник тез за матеріалами Всеукраїнської науковопрактичної конференції. Хмельницький. 2002. С.12-20.

175. Серьогін С. Професіоналізм керівників органів влади. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2014. Вип. 2. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_2_21

176. Серьогін С. М. Мета, завдання та функції державної служби. *Аспекти публ. упр.* 2013. № 1. С. 58-65.

177. Серьогін С. М., Сорокіна Н. Г. Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби. *Аспекти публ. упр.* 2016. № 8. С. 57-64.

178. Серьогін С., Серьогіна Н. Професійна компетентність керівних кадрів державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2013. Вип. 3. С. 215-223.

179. Серих О. В. Морально-етичні аспекти професійної діяльності працівника митниці. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету* : зб. наук. пр.: міжнар. гуманітар. ун-т. 2013. Вип. 5. С. 75-78.

180. Синявський В.В., Сергєєнкова О.П. Адаптація. *Психологічний словник* / за ред. Н.А. Побірченко. Київ : Науковий світ, 2007. С. 12.

181. Сікорська І. Підготовка державних службовців у країнах Європи. URL: <file:///C:/Users/Acer/Downloads/43-Article%20Text-86-1-10-20180901.pdf>.

182. Сковчиляс С. Психологічне забезпечення адаптаційного періоду військовослужбовців строкової служби. Львів: ЦПД, 2001. – URL: http://www.westukr.itgo.com/ad_period.html

183. Соколовський С. І. Психологічне здоров'я державного службовця як морально-етична вимога професійної діяльності. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ Магістр, 2010. № 1. С. 115-122. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2010_1_16.
184. Солодухова О. До питання мотиваційно–особистісного аспекту адаптації студентів. *Проблеми сучасної психології*. 2011. № 13. – URL: <http://repro-health.com.ua/index.php/2227-6246/article/view/161032>.
185. Сороко В. М. Оцінка ефективності діяльності державних службовців. *Вісн. держ. служби*. 2006. № 2. С. 20-26.
186. Сороко В. М. Оцінювання ділових і професійних якостей державних службовців. *Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики* / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Факт, 2003. С. 333-341.
187. Сороко В. М. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців. *Вісн. держ. служби України*. 2003. № 1. С. 65-75.
188. Сороко В. М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2012. 260 с.
189. Сурай І. Г. Формування й розвиток еліти в державному управлінні: досвід Німеччини. *Державне управління*. 2012. № 3 (39) С. 18-23.
190. Сурай І. Г. Організація кадрових процесів в державних органах влади України. *Теорія та практика державної служби* : матеріали наук.-практ. конф., 08 груд. 2017 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2017. С. 45-47.
191. Сурай І. Г. Управління персоналом державної служби в Україні: деякі системні проблеми. *Теорія та практика державної служби* : матеріали наук.-практ. конф., 21 груд. 2018 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 25-27.

192. Сурай І. Г., Новогребельська І. М. Компетентність «лідерство» у сфері державної служби: діяльнісний підхід. *Актуальні питання підготовки фахівців у сфері державного управління та адміністрування* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 1-2 листоп. 2018 р. : у 2 т. / ред. колегія : В. С. Куйбіда, А. П. Савков. І. О. Дегтярьова та ін. Київ : НАДУ, 2018. Т. 1. С. 384-387.

193. Сухомлинська О. Сучасні цінності у вихованні: проблеми, перспективи. *Шлях освіти*. 1996. № 1. С. 24-27.

194. Татоян Д. Л. Досвід європейських країн у підготовці та підвищенні професіоналізму публічних службовців. 2021. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/grail-of-science/article/view/10652/10008>.

195. Теоретичні та методичні основи розвитку комунікативної компетентності майбутніх фахівців сфери обслуговування : навчально-методичний посібник / Г. С. Дегтярьова, Л. А. Руденко. Київ. : Педагогічна думка, 2010. 192 с.

196. Федорова І. І., Трофименко Я. В. Академічна мобільність українських студентів сучасного освітнього простору. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. *Філософія, психологія, педагогіка*. 2012. № 2 (144). С. 139-145.

197. Філіпова Т. Сучасні тенденції формування професійного менталітету державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ Магістр, 2013. Вип. 1. С. 194-198. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2013_1_55.

198. Хаджирадева С. К. Модернізація системи професійного розвитку державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування. Інституціоналізація державного управління в Україні : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білінської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2019. 210 с.

199. Хаджирадєва С. К. Удосконалення системи визначення професійних кваліфікацій та сертифікації державних службовців. *Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення* : наук. доп. / за заг. ред. В. С. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2018. С. 143-146.

200. Холод Б. І., Тарнопольський О. Б. Євроінтеграція вищої освіти України: проблеми та можливості їх вирішення. *Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору*. Київ, 2010. Дод. 4, І(19). С. 531-538.

201. Цветкова Г., Гапонюк В. Розвиток національної концепції самовдосконалення вчителя в контексті євроінтеграційних процесів. URL: http://pptma.dn.ua/files/2015/1/PDF_2015_1_Tsvetkova_Gaponiuk.pdf.

202. Цветков В. В. Державне управління : основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). Харків : Право, 1996. 164 с.

203. Чебикін О. Я., Булгакова В. О. Психологічні основи правової культури та умови її корекції. *Наука і освіта*. 2013. № 6. С. 53-61.

204. Чижевська Л. В. Бухгалтерський облік як професійна діяльність: теорія, організація, прогноз розвитку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.00.09. Київ : ДАСОА, 2007. 39 с.

205. Чичук В. М. Нові підходи до підготовки вчителів у контексті євроінтеграційних процесів. *Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки*. 2011. Вип. 8(2). С. 294-299..

206. Чмига В. О., Демедишина Н. І. Аналіз результатів атестації наукових кадрів вищої кваліфікації в Україні за 15-річний період функціонування галузі науки «державне управління». *Аналітика і влада*. 2012. № 6. С. 38-45. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/avlad_2012_6_9.

207. Шаров Ю., Молоканова В Тенденції запровадження ціннісно-орієнтованого проектного підходу в публічному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2013. Вип. 2. С. 95-102.

208. Шиделко А.В. Психологічні чинники професійної адаптації особистості. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. Львів. 2016. №2. С. 151-159

209. Шльонська О.О. Розгляд поняття «адаптація» з погляду системного підходу// О.О.Шльонська // *Актуальні проблеми психології*. Том III. : Консультаційна психологія і психотерапія : Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України / За ред. Максименка С.Д. Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України; - Видавець Лисенко М.М., 2013.

210. Шпекторенко І. В., Сидоренко Н. С. Компетентний підхід у щорічному оцінюванні професійної культури державного службовця. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/ShpektorenkoStat.pdf>.

211. Шурин О.І. Професійно-педагогічна підготовка вчителя технологій у контексті євроінтеграційних процесів. *Наукові записки*. Серія: педагогіка. 2016. № 3. С. 214-220.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження

023059

Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»



The Private Joint-Stock Company
«Higher Education Institution
«Interregional
Academy
of Personnel Management»

Україна, 03039, Київ-39, вул. Фрометівська, 2,
Тел. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

2, Frometivs'ka Str., 03039 Kyiv, Ukraine,
Tel. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

" 17 " березня 20 23 № 4969

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукової роботи
аспіранта кафедри публічного адміністрування
Чжана Фенхао

Дослідження Чжана Фенхао на тему «Розвиток механізмів професіоналізації кадрів системи публічної служби в умовах євроінтеграції» виконане відповідно до наукової теми НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом «Розвиток публічного управління та адміністрування в умовах системних галузевих реформ: соціальні, економічні, безпекові та культурні аспекти» (номер державної реєстрації 0119U100491).

У рамках даної наукової теми НДР Чжан Фенхао здійснив комплексний аналіз кадрового механізму публічного управління, дослідив можливості розбудови високого рівня управлінської культури державних службовців у сучасній Україні як компоненти їхньої професійної культури та професійної компетентності.

Здобувач розробив рекомендації щодо створення державних центрів експертно-консультативних послуг для державної служби відповідного профілю, запровадження нових спекурсів із політико-психологічного аналізу та розвитку особистісного потенціалу в системі фахової підготовки державних службовців, а також розробив нові технології професіоналізації кадрів публічної служби у контексті адаптації державної служби України до стандартів Європейського Союзу.

Науковий керівник теми НДР,
доктор наук з державного управління,
професор



І.А. Семенець-Орлова



	ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «РеСУРС» 09107, м. Біла Церква, вул. Героїв Чорнобиля, 5/7, кв. 11 тел.: (04563)9-82-12; www.ngo.resurs e-mail: ngo.resurs@gmail.com p/p UA 703218420000026003030106256 КОД ЄДРПОУ 43410171
--	---

№ 017/22 від 22 лютого 2021 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження аспіранта
Чжана Фенхао на тему: **“Розвиток механізмів професіоналізації кадрів
системи публічної служби в умовах євроінтеграції”**
що представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії за
спеціальністю 281 - “Публічне управління та адміністрування”

Результати досліджень аспіранта, що отримані при виконанні його дисертаційної роботи “Розвиток механізмів професіоналізації кадрів системи публічної служби в умовах євроінтеграції” використовуються громадською організацією “ReSURS”.

Зокрема, при розробці проєкту програми соціального та економічного розвитку Київської області були використані рекомендації методичного характеру щодо формування партнерської моделі взаємодії публічної влади, бізнес-структур та інституцій громадянського суспільства.

Впровадження результатів дослідження Чжана Фенхао мають прикладний характер і виявились корисними для покращення професійної комунікації публічних службовців із громадянами.

Голова ГО



А. Клочко

ДОДАТОК Б

Структура професіоналізації публічних службовців для успішної євроінтеграції

Складова структури	Зміст
<i>Місія</i>	– описує як реалізуються основні цілі державної структури в конкретних термінах
<i>Принципи</i>	- освіта протягом життя; - цілеспрямованості; - послідовності та систематичності; - активності та свідомості; - зв'язку теорії з практикою; - індивідуального і диференційованого підходу у навчанні; - принцип гідної поведінки; - доброчесності; - сумлінності
<i>Мета</i>	– забезпечення становлення професійного, старанного, неупередженого і політично нейтрального публічного службовця, реалізація завдань і функцій публічної політики для забезпечення якісного процесу професіоналізації
<i>Завдання</i>	залученням широкого спектру установ до розвитку професіоналізації; - акцентуванням на розвитку емоційно-психологічного потенціалу; - зосередженням значної уваги на розвитку інтелектуальної складової професіоналізації. – Запровадження обов'язкового стажування в країнах Європейського Союзу (зокрема Польща, Франція, Німеччина; – підвищення рівня правового регулювання відносин відповідно до практики європейського простору; – забезпечення супроводу освітніх реформ та інновацій у системі публічної служби; – формування готовності та розвиток мотивацій до впровадження змін у системі професіоналізації відповідно до завдань інтеграції в європейський публічний простір

Продовження додатку А

<i>Функції діяльності</i>	– освітня; – етично-ціннісна; – координаційна; – планування професійного розвитку службовця; – діагностична; – контрольна; – аналітична; – комунікаційна; – мотиваційна; – психологічна
<i>Мотиви</i>	– підвищення статусу публічних службовців через підвищення престижу їхньої професійної діяльності; – підвищення матеріального забезпечення разом із кар'єрним зростанням через постійне систематичне навчання; – самоосвіта; – робота в команді з європейськими цінностями; – стабільність.
<i>Засоби</i>	– правового забезпечення; – засоби фінансового регулювання; – мотиваційні інструменти впливу
<i>Умови реалізації</i>	– правові; – соціальні; – психологічні
<i>Процедури професіоналізації</i>	– професійне навчання та навчання за індивідуальними програмами професійного розвитку, особливо в умовах децентралізації влади та територіальної реформи; – стажування на території країн ЄС; – розвиток професійних якостей шляхом самоосвіти; – узгодження, удосконалення правового регулювання щодо професіоналізації публічних службовців шляхом підвищення кваліфікації

ДОДАТОК В

Список опублікованих наукових праць

Список публікацій у фахових виданнях України:

1. Фенхао, Чж. (2023). Професіоналізація кадрів публічної служби. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, (5(65), 89-96. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-13](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-13).
2. Фенхао, Чж. (2022). Механізми регулювання професіоналізації кадрів публічної служби в умовах євроінтеграції як проблема національної безпеки. *Публічне урядування*, (5 (33), 114-119. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-16](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-16)
3. Фенхао, Чж. (2022). Розбудова професійної діяльності публічних службовців у контексті імплементації євроінтеграційного вектору в Україні. *Публічне урядування*, (3 (31), 89-94. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-12](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-12).
4. Фенхао Чж., Семенець-Орлова І. (2020). Формування механізмів професіоналізації кадрів системи публічної служби. *Університетські наукові записки*, 2020, № 6 (78), С. 149-157, https://unz.univer.km.ua/article/download/78_149-157/pdf/.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Фенхао Чж. Розбудова професійної діяльності публічних службовців // Проблеми модернізації України: [зб. наук. пр.] / МАУП. — К.: МАУП, 2008 - Вип. 15: Матеріали VI Всеукраїнської звітної науково-практичної конференції “Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі” (Київ, Міжрегіональна Академія

управління персоналом, 8 грудня 2022 р.) / редкол.: М. Ф. Гончаренко (голова) [та ін.]. 2023. С. 357-358.

6. Фенхао Чж. Рівні професіоналізації публічних службовців України в євроінтеграційних умовах: теоретичний аспект // Економіко-правові аспекти формування моделі інвестиційної привабливості територіальних громад. Збірник – Чернігів: Північноукраїнський інститут ім. Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2023. С. 318-321.

7. Фенхао Чж. Державне регулювання професіоналізації кадрів публічної служби в умовах євроінтеграції // Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 20 квітня 2023. Т 1. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. С. 152-155.

8. Фенхао Чжан. Досвід професіоналізації публічних службовців у Фінляндії для української публічної служби // Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали XX наук.-практ. конф. 18 травня 2023 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. – Дніпро: НТУ ДП, 2023. С. 116-118.

9. Семенець-Орлова І., Фенхао Чж. Важливість професіоналізації публічних службовців у сучасних умовах євроінтеграції // Розвиток основних напрямів соціогуманітарних наук: проблеми та перспективи : збірник матеріалів X Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, м. Кам'янське, 1 – 2 червня 2023 р. / Дніпровський державний технічний університет. Кам'янське, 2023. С. 111-112.