

**ІНСТИТУТ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ УКРАЇНИ**

**ЖИДЕНКО Надія Анатоліївна**



УДК 35.088.6:005.21]-027.21/.22(477)

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ  
ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ**

25.00.01 – теорія та історія державного управління

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата наук з державного управління

**КИЇВ – 2019**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Національній академії державного управління при Президентові України.

**Науковий керівник** – доктор наук з державного управління, професор  
**РАЧИНСЬКИЙ Анатолій Петрович**,  
Національна академія державного управління  
при Президентові України,  
учений секретар.

**Офіційні опоненти:** доктор наук з державного управління, професор  
**ПИСЬМЕННИЙ Ігор Володимирович**,  
декан факультету публічного управління  
та адміністрування,  
Дніпропетровський регіональний інститут  
державного управління Національної академії  
державного управління при Президентові України;

кандидат наук з державного управління  
**КРАСНЯКОВ Євген Васильович**,  
головний консультант,  
Секретаріат Комітету Верховної Ради України з  
питань науки і освіти.

Захист відбудеться *4 квітня 2019 року о 15 годині* на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.891.02 Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України за адресою: 03038, м. Київ, вул. Нововокзальна, 17, к. 201.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України (03038, м. Київ, вул. Нововокзальна, 17).

Автореферат розісланий *28 лютого 2019 року*.

**Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради**



**Я.В. Мельник**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Становлення демократичної, правової, соціальної держави, розвиток засад громадянського суспільства, інтеграція України до стандартів Європейського Союзу, проведення реформи системи державної служби потребують підготовки нової генерації керівників і фахівців органів державної влади, формування професійно підготовленого персоналу для заміщення вакантних посад у структурах органів державної влади. Успіх державних реформ, виконання Плану заходів, спрямованих на реалізацію Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки в Україні великою мірою залежать від професіоналізму персоналу органів державної влади.

Україна, як більшість країн-членів ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку. Однією із цілей сталого розвитку в Україні є “забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх”. Важливим стратегічним напрямом розвитку України відповідно до Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020” та Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року, визначено модернізацію державної служби на засадах європейських принципів, які висуваються до країн-кандидатів на вступ до ЄС.

Таким чином, виклики сьогодення вимагають формування високопрофесійного інституту державної служби в Україні, забезпечення умов його ефективного функціонування завдяки кваліфікованому персоналу, здатному належно проводити політику держави, вчасно реагувати на трансформаційні виклики. Саме тому дедалі більшої актуальності набуває дослідження сучасних тенденцій управління професійним розвитком персоналу органів державної влади і, відповідно, удосконалення системи професійного навчання персоналу органів державної влади в Україні.

Оскільки стратегічним напрямом руху нашої держави обране повноправне членство України в Європейському Союзі, дослідження досвіду у сфері професійного розвитку персоналу таких держав-членів ЄС як Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії, Республіка Польща та Французька Республіка може надати Україні додаткові знання для вдосконалення управління професійним розвитком персоналу органів її державної влади.

Проведення реформи державної служби потребує гармонізації державної служби з міжнародними стандартами та нормами ЄС з метою забезпечення її якості, результативності та ефективності, зокрема ефективного ресурсного забезпечення, насамперед такими видами ресурсів як людський, інформаційний та ін. Тому, на сьогодні, актуалізуються процеси підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні з використанням, насамперед, таких інструментів: визначення потреб, інтересів персоналу органів державної влади у професійному розвитку, підвищення рівня мотивації персоналу органів державної влади, коректне визначення мети професійного розвитку та правильна постановка завдань перед персоналом органів державної влади щодо професійного розвитку, формування спрямованого на результат змісту програм професійного розвитку, застосування новітніх технологій задля досягнення позитивного результату.

Крім того, вагомим аргументом на користь актуальності дослідження є прийняття нового законодавства у сфері державної служби та нових вимог до

персоналу органів державної влади в Україні, зокрема щодо їхньої компетентності, саморозвитку та служіння українському народові.

Дисертаційне дослідження базується на наукових працях сучасних українських вчених у галузі державного управління. Зокрема, теоретико-методологічним підґрунтям дисертаційної роботи стали наукові розробки українських і зарубіжних вчених у сферах державного управління, педагогіки та юриспруденції.

Особливості професіоналізації та професійного розвитку персоналу органів державної влади розглянуто у працях таких вітчизняних учених, як: Р. Войтович, А. Ворначев, Г. Голубчик, В. Гриньова, Н. Гончарук, В. Гошовська, В. Грабовський, С. Загороднюк, І. Зязюн, М. Канавець, Д. Ковальова, Л. Крамущенко, О. Красносова, І. Кривонос, С. Леу, М. Нинюк, М. Новікова, Є. Краняков, О. Окіс, В. Олуйко, Л. Прудіус, Л. Пуховська, І. Письменний, В. Радкевич, А. Рачинський, М. Салун, С. Серьогін, В. Сороко, С. Хаджирадева, В. Чмига, І. Шпекторенко, В. Ягупов. Також зарубіжні вчені: О. Борисова, Ю. Галагузова, В. Іванов, А. Кібанов, К. Магамєдов, Р. Марра, Б. Пономаренко, В. Співак, В. Сулемов, Н. Том, Г. Шмідт та ін.

Вагомий внесок у дослідження проблем професійного розвитку персоналу органів державної влади у державах-членах ЄС зробили вітчизняні вчені: В. Богатирець, А. Ворначев, І. Дегтярєва, Х. Дейнега, П. Крайнік, С. Леу, М. Орлів, М. Осійчук, Л. Прокопенко, Л. Пустовойт, Л. Пуховська, а також зарубіжні: С. Борковська, Д. Боссарт, К. Деммке, В. Дробний, К. Жарковська, П. Зужанкевіч, Дж. Ітріх-Драбарек, О. Кузнєцов, А. Лаптев, Є. Літвінцева, М. Мазурик, Т. Мойланен, К. Мрочка, К. Ражка, Б. Столярчук, В. Урбаняк, А. Філак, Л. Шветліковські, Дж. Ягільські) та ін.

Слід зазначити, що у дисертаційній роботі враховано теоретичні положення щодо стратегічного управління (А. Гапоненко, Дж. Пірс, Р. Робінсон, К. Хаттен, Дж. Хіггенс, Д. Шендел), а також стратегічного управління персоналом в органах державної влади (А. Рачинський, К. Ващенко, С. Хаджирадева, В. Просалова).

Зазначені науковці сформувавши широкую теоретико-методологічну базу для дослідження проблеми професійного розвитку персоналу органів державної влади. Однак пошук шляхів її вирішення в умовах оновлення законодавства про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, високі вимоги до персоналу органів державної влади у контексті проведення реформ зумовлюють необхідність комплексного дослідження, обґрунтування і подальшого вдосконалення сучасних тенденцій управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження проводилось відповідно до комплексного наукового проекту Національної академії державного управління при Президентіві України “Державне управління та місцеве самоврядування” у межах науково-дослідних робіт кафедри державного управління та менеджменту за темою: “Публічне управління: системність та інституціональність” (ДР № 0112U004058); кафедри державної служби та кадрової політики за темою: “Державна кадрова політика як інструмент суспільного розвитку” (ДР № 0114U002862); кафедри публічного управління та публічної служби за темою: “Реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні” (ДР № 01117U002869). Автором обґрунтовані проблеми розвитку

професіоналізму в публічному управлінні, реформування сфери професійного розвитку персоналу органів державної влади в Україні з урахуванням досвіду держав-членів Європейського Союзу.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дисертаційної роботи полягає в розробці теоретичних засад та обґрунтуванні сучасних тенденцій управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні на основі міжнародних стандартів і норм ЄС.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- проаналізувати стан дослідження сутності управління професійним розвитком персоналу органів державної влади та з'ясувати основні принципи забезпечення стратегічності управління професійним розвитком персоналу органів державної влади;
- уточнити понятійно-категорійний апарат дослідження проблем управління професійним розвитком персоналу органів державної влади;
- проаналізувати процеси унормування (регулювання) професійного розвитку персоналу органів державної влади в Україні з урахуванням досвіду держав-членів ЄС;
- охарактеризувати сучасні вимоги до систем професійного навчання публічних службовців у провідних школах державного управління ЄС;
- запропонувати й теоретично обґрунтувати основні елементи якісно нової парадигми професійного розвитку персоналу органів державної влади в Україні;
- визначити пріоритетні напрями удосконалення управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні та розробити пропозиції органам державної влади щодо управління професійним розвитком персоналу.

*Об'єкт дослідження* – суспільні відносини, що складаються у процесі управління професійним розвитком персоналу як системно організованим процесом та складовою стратегій удосконалення системи державного управління.

*Предмет дослідження* – сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні.

*Методи дослідження.* Досягнення визначеної мети й вирішення поставлених завдань стало можливим завдяки використанню комплексу взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих сучасних загальнонаукових та спеціальних методів і підходів. Основними методами дослідження є комплексний, системний, діяльнісний, процесний, аксіологічний (ціннісний) та соціокультурний підходи, формально-логічний, історичний та описовий методи, структурний аналіз, моделювання, методи аналізу та синтезу.

Комплексний, системний та діяльнісний підходи є методологічною основою всієї дисертаційної роботи й використовувалися для вирішення більшості завдань дослідження, а методи аналізу та синтезу (індукція й дедукція, порівняння, аналогія, класифікація) застосовувалися для реалізації мети дослідження.

Історичний та формально-логічний методи, структурний аналіз застосовані окремо або в комплексі під час визначення предмета дослідження, аналізу вивчення особливостей професійного розвитку персоналу органів державної влади, сучасних тенденцій та проблеми управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні, а також тенденцій управління професійним розвитком публічних службовців держав-членів ЄС, таких як Сполучене Королівство Великої

Британії та Північної Ірландії, Республіка Польща, Французька Республіка. За допомогою історико-порівняльного методу досліджувалося законодавство в роки незалежності України у сфері професійного навчання персоналу органів державної влади. Аксіологічний та соціокультурний підходи використовувалися під час дослідження системоутворюючих компонентів цілісної системи професійного розвитку персоналу органів державної влади. Процесний підхід, а також описовий метод і метод моделювання – під час дослідження інституційного забезпечення професійного розвитку персоналу органів державної влади в Україні, регулювання професійного розвитку персоналу публічної служби держав-членів ЄС, забезпечення професійного навчання персоналу публічної служби у провідних школах державного управління держав-членів ЄС, формування цілісної системи професійного розвитку персоналу органів державної влади, якісно нової парадигми професійного розвитку персоналу органів державної влади в Україні. Метод класифікації використовувався під час збору та обробки літературних та інших джерел інформації. Для надання практичних рекомендацій щодо удосконалення системи професійного розвитку персоналу органів державної влади в Україні, теоретичного узагальнення положень дисертаційної роботи і формулювання висновків автором був використаний метод прогнозування.

Інформаційну й емпіричну бази дослідження становила нормативно-правова база України, а саме: Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, нормативні документи органів державної влади, статистичні дані Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, а також матеріали, опубліковані в періодичних виданнях та мережі Інтернет.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розробці теоретичних засад та обґрунтуванні основних напрямів удосконалення управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні на основі міжнародних стандартів і норм ЄС. Найсуттєвіші результати, які містять наукову новизну, полягають у такому:

*уперше:*

– здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних засад управління професійним розвитком персоналу та виокремлено процесуальний (сукупність ряду послідовних безперервних освітніх дій, спрямованих на досягнення певного результату) та результативний (кінцевий наслідок послідовних безперервних освітніх дій, що сприяє досягненню бажаної мети) концептуальні підходи в організації системи управління професійним розвитком персоналу органів державної влади;

– запропоновано концептуальний підхід до формування цілісної системи професійного розвитку персоналу органу державної влади, в основу якої закладено: (1) усвідомлення необхідності професійного розвитку; (2) аналіз потреб та планування професійного розвитку; (3) реалізацію програм професійного розвитку; (4) готовність до реалізації результатів навчання у професійній діяльності; (5) оцінку змін у професійній діяльності;

*удосконалено:*

– понятійно-категорійний апарат галузі знань “Публічне управління та адміністрування”, що стосується управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні на основі міжнародних стандартів і норм ЄС, зокрема надано авторське визначення понять “персонал органів державної влади”, “процесуальний контекст професійного розвитку”, “результативний контекст професійного розвитку” в частині розвитку спеціальних/особливих умінь та загальних умінь (командний менеджмент або тайм-менеджмент, уміння вести переговори, конфліктний менеджмент, комунікація тощо) та “професійний розвиток персоналу органу державної влади”, що розглядається як системно-організований процес безперервного професійного навчання персоналу органів державної влади, спрямований на досягнення відповідного рівня компетентності, саморозвитку, практико-орієнтованості у діях, що сприятиме формуванню належного рівня довіри до державного органу громадськості, успішній реалізації внутрішньої та зовнішньої політики держави;

– теоретичні положення щодо розвитку систем професійного навчання персоналу органів державної влади в Україні із застосуванням: традиційного (звичаєвого) підходу, що заснований на усталених стилях і способах поведінки і водночас потребує формування досить високого особистісного рівня волі, знань та критичності підходів у вирішенні поставлених завдань; конструктивістського, сутність якого полягає у структурованій і цілеспрямованій підготовці персоналу, конструюванні об’єкта “суспільство” й акцентуванні уваги на практичних ситуаціях взаємодії з ним;

– застосування принципів забезпечення стратегічності управління професійним розвитком персоналу органів державної влади, зокрема акцентовано увагу на конкретних їх характеристиках: довгостроковості, реалізованості, гнучкості, результативності, комплексності, контрольованості;

*набули подальшого розвитку:*

– системоутворюючі компоненти цілісної системи професійного розвитку персоналу в умовах безперервної освіти: потреби, інтереси, мотивація, мета, завдання, зміст програм, технології, законодавчо-нормативна база освітнього процесу і професійної діяльності, самоосвіта, саморозвиток, кінцевий результат (зростання готовності до професійної діяльності, конкурентоздатності, професійної компетентності);

– визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи професійного розвитку персоналу органів державної влади в Україні, серед яких: цільове фінансування професійного розвитку персоналу; запровадження системи оцінювання якості освітніх послуг; акцентування уваги на стратегічному прогнозуванні професійного розвитку персоналу; запровадження педагогічних інновацій в управлінні професійним розвитком персоналу; унормування професійного стажування в іноземних установах;

– дослідження нових форм професійного розвитку персоналу, що застосовуються у державах-членах ЄС: курсове навчання, індивідуальне навчання, стажування з відривом від служби, особливістю яких є децентралізація компетенцій людських ресурсів; підвищення відповідальності органів публічної влади; реформування організаційної структури (кар’єри) і зростання гнучкості системи

публічної служби, зокрема процедур найму, просування по службі, забезпечення зайнятості, оплати праці;

– систематизація (на основі аналізу традиційного (звичаєвого) й конструктивістського підходу в організації професійного розвитку персоналу) чинників, що впливають на формування професійної компетентності державного службовця, зокрема: об'єктивних: професійне середовище, професійне виховання, рівень та якість освіти, мотивація, адаптація та активізація працівника, професійне навчання; суб'єктивних: професійна навченість, професійно важливі якості, професійна культура та професійний досвід, професійні інтереси, професійна спрямованість особи та професійна придатність, професійна задоволеність.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що теоретичні положення, висновки, практичні рекомендації дисертації можуть бути використані в діяльності Верховної Ради України, центральних органів виконавчої влади України для професійного навчання та розвитку державних службовців, Національної академії державного управління при Президентові України та інших закладів вищої освіти, де здійснюється підготовка, спеціалізація та підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема в процесі розробки й удосконалення навчальних курсів, написання підручників, укладання навчальних посібників, курсів лекцій, практичних рекомендацій з кадрової політики, під час проведення прикладних досліджень з удосконалення системи професійного навчання державних службовців в Україні.

Теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи використано:

– Національним інститутом стратегічних досліджень у процесі підготовки науково-правової експертизи проектів нормативно-правових актів, а саме проекту постанови Кабінету Міністрів України “Про затвердження державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року” (акт про впровадження від 24 січня 2014 року № 293/74);

– Комітетом Верховної Ради України з питань державного будівництва, регіональної політики та місцевого самоврядування при опрацюванні проекту Закону України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо оновлення державного апарату та спрощення надання адміністративних послуг” № 4322а від 21 липня 2014 року (довідка про впровадження від 26 листопада 2014 року №04-16/15-5061);

– Чернігівським центром перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ і організацій під час підготовки програми “Правові підстави та організаційні засади регулювання участі державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в державному управлінні: новели українського законодавства”, а також при підготовці професійних програм підвищення кваліфікації для новопризначених державних службовців (довідка про впровадження від 23 березня 2018 року № 01-02/228);

– Комітетом Верховної Ради України з питань державного будівництва, регіональної політики та місцевого самоврядування при опрацюванні проекту Закону України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо професійного навчання державних службовців” № 7009 від 28 липня 2017 року (довідка про впровадження від 2 квітня 2018 року № 04-14/15-922);



– Чернігівською обласною державною адміністрацією враховані рекомендації щодо запровадження організаційного механізму управління професійним розвитком персоналу органу державної влади у роботі Управління по роботі з персоналом (довідка про впровадження від 25 вересня 2018 року № 08-05/5935);

– Центром адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу в напрямі забезпечення практичної реалізації результатів наукових досліджень у діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, наукових установ та організацій, що займаються підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (довідка про впровадження від 19 червня 2018 року № 06/94-18).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійним науковим дослідженням. Висновки і практичні рекомендації сформульовані автором особисто. У праці, виданій у співавторстві з А.П. Рачинським [4], особистий внесок автора полягає в дослідженні особливостей функціонування інституту державної служби Литовської Республіки, а саме у виокремленні та детальному аналізі принципів підготовки державних службовців, систематизації ключових елементів системи безперервного професійного розвитку державних службовців Литви.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення і результати дослідження оприлюднено на науково-практичних конференціях, конгресах та круглих столах, зокрема: “Технології забезпечення якості освіти в державному управлінні” (Київ, 2012); “Модернізація системи державного управління: теорія та практика” (Львів, 2012; 2013); “Модернізація державного управління та європейська інтеграція України” (Київ, 2013); “Модернізація галузевих стандартів вищої освіти та розвиток магістерських програм у галузі знань “Державне управління” (Київ, 2013); “Новітні стратегії реформування державної служби в умовах європейської інтеграції” (Київ, 2014); “Публічне управління XXI століття: форсайтинг успіху” (Харків, 2016); “Розвиток професійних компетентностей державних службовців: комунікативний аспект” (Київ, 2016); “Формування публічної служби, чутливої до людей з особливими потребами: цифрові технології” (Київ, 2017); “Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи” (Київ, 2018); “Публічна служба в модерній державі” (Київ, 2018), “Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та перспективи розвитку” (Київ, 2018).

**Публікації.** Основні наукові положення й результати дисертаційного дослідження висвітлено у 19 наукових працях, у тому числі: 6 – у наукових фахових виданнях з державного управління, 1 – у зарубіжному науковому періодичному виданні, 12 тезах матеріалів науково-практичних конференцій, конгресів, круглих столів.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 226 сторінок; обсяг основного тексту – 159 сторінок. Робота містить 9 таблиць, 3 рисунки та 4 додатки на 25 сторінках. Список використаних джерел налічує 197 найменувань.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, висвітлено її зв'язок із науковими програмами, планами та темами, визначено мету і завдання, об'єкт і

предмет, методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, наведено відомості щодо їх апробації, публікацій, структури та обсягу дисертаційної роботи.

**У першому розділі** – *“Теоретичні засади управління професійним розвитком персоналу органів державної влади”* – визначено ступінь наукової розробленості теми, узагальнено наукові позиції вітчизняних і зарубіжних учених щодо проблеми професійного розвитку персоналу органів державної влади, уточнено зміст основних понять науки державного управління у сфері професійного розвитку персоналу органів державної влади, розглянуто нормативно-правову базу у сфері дослідження, розглянуто основні принципи забезпечення стратегічності управління професійним розвитком персоналу органів державної влади та особливості реалізації компетентнісного підходу у професійному навчанні персоналу органів державної влади.

Здійснений аналіз наукової літератури показує, що базове поняття для дослідження управління професійним розвитком персоналу органів державної влади – *“професійний розвиток персоналу”* – перебуває у фокусі досліджень багатьох українських і зарубіжних науковців, сферою інтересів яких є публічне управління та адміністрування, педагогіка, психологія та інше. За результатами дослідження виявлено, що існує два підходи до визначення поняття *“професійний розвиток персоналу”*: за першим підходом його розглядають як процес, за другим – як результат. Однак деякі вчені, досліджуючи професійний розвиток персоналу, у власних визначеннях розглядали це поняття і як процес, і як результат, тим самим поєднуючи два підходи до його розуміння.

На наш погляд, професійний розвиток персоналу органів державної влади – системно-організований процес безперервного професійного навчання персоналу органів державної влади, спрямований на досягнення відповідного рівня компетентності, саморозвитку, практико-орієнтованості у діях, що сприятиме формуванню належного рівня довіри до державного органу громадськості, успішній реалізації внутрішньої та зовнішньої політики держави.

У професійному розвитку персоналу органів державної влади особлива роль належить системі його професійного навчання, яке здійснюється відповідними організаціями й установами з урахуванням потреб власної або іншої діяльності відповідно до вимог законодавства. Професійне навчання в органі державної влади спрямоване на підвищення компетентності персоналу, тобто формування у працівників високого професіоналізму, майстерності, сучасного стратегічного мислення, вміння працювати у нових глобалізаційних умовах та забезпечення на цій основі значної продуктивності праці й ефективності зайнятості.

Внаслідок аналізу особливостей професійного розвитку персоналу органів державної влади виявлено, що доцільним є розмежування професійно-кваліфікаційного розвитку та професійно-посадового розвитку персоналу органу державної влади, які є важливими складовими цілісної системи професійного розвитку у сфері публічного адміністрування. Професійний розвиток державного службовця повинен бути максимально наближеним до практичної діяльності, пунктів (складових) посадової інструкції, а також спрямовуватись на збагачення етики міжособистісного професійного спілкування, ієрархічного підпорядкування.

Аналізуючи сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади, встановлено, що управління професійним розвитком персоналу органу державної влади повинне відповідати цілям, пов'язаним, насамперед, із ефективним впровадженням нововведень в органі державної влади, швидкою адаптацією персоналу до змін зовнішнього та внутрішнього середовища органів державної влади.

При цьому в основі дослідження закладено твердження, що основною метою управління є забезпечення нововведень в організаційній структурі у такий спосіб, щоб вони гарантували розвиток органу державної влади.

Аналіз наукових поглядів на професійний розвиток персоналу дозволив серед основних принципів забезпечення стратегічності управління професійним розвитком персоналу органу державної влади виокремити принципи: довгостроковості, реалізації, гнучкості, організованості, результативності, комплексності та контролю. Практичний підхід в управлінні професійним розвитком персоналу органу державної влади передбачає реалізацію моделі стратегічного управління, яка складається з чотирьох основних елементів, а саме: стратегічного аналізу, прийняття стратегічного рішення, реалізації стратегії та здійсненні контролю за реалізацією стратегії професійного розвитку персоналу органів державної влади; ці елементи, у свою чергу, сприяють формуванню якісно нової парадигми професійного розвитку персоналу органів державної влади.

Протягом останніх десятиліть застосування компетентнісного підходу в освіті стало необхідним в усіх галузях, зокрема підготовці та професійному розвитку державних службовців. Тому дослідження сутності професійного розвитку персоналу органів державної влади встановило його взаємозв'язок з поняттям “професійної компетентності державного службовця”.

На нашу думку, професійна компетентність державного службовця – це результат впливу та формування комплексу якостей ціннісно-орієнтаційної сфери (суб'єктно-об'єктної), завдяки якому набувається вміння ефективно, професійно, злагоджено виконувати посадові обов'язки відповідно до посадової інструкції, швидко приймати коректні рішення у практичних ситуаціях, дотримуватись загальних та професійних правил поведінки; а також його власних зусиль, пов'язаних із самоактуалізацією, адаптивністю, професійною самоідентифікацією, розуміння теорій управління складними системами, прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ін.

Встановлено, що станом на сьогодні в Україні нормативно-правове регулювання сфери професійного розвитку персоналу органів державної влади перебуває у стадії активного формування. Необхідним, вважаємо, також унормування системи моніторингу та оцінювання якості професійного навчання персоналу органів державної влади, яка відповідатиме нормам і стандартам ЄС, запровадження дієвої системи визначення потреб у професійному навчанні персоналу органів державної влади, забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання персоналу органів державної влади, розвиток ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання персоналу органів державної влади на засадах прозорості та добросовісної конкуренції.

**У другому розділі** – *“Особливості управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні та публічних службовців у державах-*

членах Європейського Союзу” – досліджено інституційне забезпечення професійного розвитку персоналу органів державної влади в Україні, узагальнено досвід держав-членів ЄС (Великобританії, Польщі та Франції) у сфері професійного розвитку персоналу публічної служби, проаналізовано програми професійного навчання публічних службовців цих країн.

Встановлено, що систему найму, навчання і просування по службі у Великобританії організовано таким чином, щоб створити тип професійного керівника, адміністратора широкого профілю (аналогічна концепція домінує також у Франції). У Франції діє замкнена система службової кар’єри, зорієнтована на те, що публічний службовець, вступивши на публічну службу, поступово просувається службовою драбиною. Публічні службовці Франції підвищують свою кваліфікацію протягом усієї кар’єри за принципом постійного навчання. Основними засадами професійного навчання є: принцип його безперервності, якість, наближення до місця роботи, оптимізація витрат на його оплату. Особливістю польської системи професійного навчання – обов’язкова програма стажування, що є невід’ємним компонентом навчального плану школи, який відіграє важливу роль для студентів. Одне стажування проходить у Польщі, в міністерстві чи центральній установі, а інше – за кордоном, в адміністративних установах таких країн як США, Франція, Німеччина або Великобританія. Метою програми стажувань є ознайомлення студентів з останніми тенденціями у сфері публічного управління високорозвинених країн.

Головним державним вищим навчальним закладом України з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є Національна академія державного управління при Президенті України (далі – Національна академія). У процесі реформування та розробки стратегії розвитку Національна академія позиціонується як провідний національний освітньо-науковий заклад у системі підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, інших посадових осіб, що здійснює формування й затвердження стандартів освітньої і наукової діяльності в галузі знань “Публічне управління та адміністрування”.

Відповідно метою реформування та стратегії розвитку Національної академії є надання якісних наукових, експертно-аналітичних та освітніх послуг, у тому числі в системі підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, інших посадових осіб із високим рівнем професійних, ділових, патріотичних та морально-етичних якостей, спроможних ухвалювати ефективні управлінські рішення, бути конкурентоспроможними на внутрішньому та міжнародному ринках праці.

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців регламентується Законом України “Про державну службу”. Таким чином, державним службовцям створюються необхідні умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно.

При цьому обґрунтовано, що інтенсивне поточне професійне навчання та розвиток необхідних теоретичних знань, практичних умінь і навичок, спрямованих на адаптацію державних службовців до постійних змін та викликів внутрішньої і зовнішньої політики держави, підвищення якості надання управлінських послуг, так і не стали пріоритетним напрямом їх освітньої підготовки.

Аналіз програм професійної підготовки публічних службовців обраних для дослідження держав-членів ЄС показав, що на європейському континенті існує дві офіційні програми управління освітою, які ґрунтуються на аналогічному підході: британський швидкий потік (British Fast Stream) й освітні програми, імplementовані французькою Національною школою управління. Польська NSPA була змодельована за прикладом французької ENA.

Встановлено, що у Великобританії кожне відомство розробляє власні програми професійного розвитку публічного службовця. Однак ці програми повинні містити такі загальні компоненти, як: робота над проектом, теоретична підготовка у навчальному закладі, відрядження з метою набуття практичного досвіду.

Добре впорядковані програми професійної кар'єри пропонуються британською програмою Fast Stream. Набір у Fast Stream – це багатоступеневий, складний процес відбору кандидатів, у якому використовуються такі інструменти як тести схильності або комплексна оцінка. Експертизі підлягають навички, а не знання кандидата. Після відповідної кваліфікації учасника програми (Fast Streamer) направляють до установи з урахуванням її/його переваг (наскільки це можливо). Важливим є те, що учасники повинні змінювати своє робоче місце кожні 9-12 місяців. Мета полягає в тому, щоб дати їм можливість ознайомитися зі специфікою місця роботи у трьох ключових сферах державної служби: громадські послуги, розробка державної політики, надання допоміжних послуг.

Наразі освітня програма цільового набору ENA (Франція) передбачає 24-місячний курс, в якому періоди “шкільного” навчання регулярно змінюються міжміністерським стажуванням. Основне навчання за освітньою програмою у школі ділиться на три так звані “модулі”: Модуль “Європа”, “Територіальне управління”, “Публічне (державно-громадське) управління й менеджмент”. Існує також додатковий навчальний модуль – модуль на вибір (для поглиблення знань). Відбір є відкритим і конкурентоспроможним.

Окрім програм цільового набору, ENA також пропонує і більш традиційні магістерські програми, що реалізуються спільно з низкою університетів, наприклад: німецько-французька програма MEGA, програма магістратури у галузі управління в державному секторі спільно з Університетом Париж IX, магістерська програма у сфері управління ризиками спільно з PEAP.

У Республіці Польща освітня програма KSAP має міждисциплінарний характер і фокусується переважно на розвитку практичних навичок. Основою програми є практичні заняття у формі навчальних сесій і науково-дослідних семінарів поряд із традиційними лекціями, які охоплюють лише 20% усіх занять. Статус такого студента має більше спільного зі статусом працівника у сфері публічного управління, ніж із типовим студентом університету. KSAP пропонує повний курс без поділу на складові. Програмою передбачено інтенсивний курс з вивчення іноземної мови (дві західні мови). Іншим компонентом навчальної програми, відповідно до положень Статуту KSAP, є внутрішні та міжнародні стажування (8-9 тижнів) у відповідних органах державного управління.

**У третьому розділі** – *“Удосконалення управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні”* – надано рекомендації щодо можливості застосування досвіду Великої Британії, Польщі та Франції у сфері професійного розвитку персоналу органів державної влади в Україні, досліджено

пріоритетні напрями вдосконалення управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні.

Зарубіжний досвід слугує доказом, що для модернізації державної служби влада має сприяти розвитку високого рівня професіоналізму працівників та створити резерв висококваліфікованих і компетентних державних службовців. Це пов'язано передусім як із зовнішніми, так і внутрішніми викликами сучасного світу, що спонукають державну владу не лише бачити, але й утілювати перспективи подальшого розвитку компетентнісного підходу щодо підготовки нового висококваліфікованого покоління державних службовців, які володітимуть необхідними здібностями для результативного та якісного вирішення актуальних проблем.

Дослідження досвіду Великобританії, Франції та Польщі доводить необхідність для України:

- наявності корпусу вищих державних службовців та спеціально розроблених навчальних програм для них;
- розвитку компетентностей, потрібних для успішної співпраці з європейськими інституціями, колегами з держав-членів ЄС, зарубіжними партнерами, міжнародними організаціями;
- вироблення компетентнісного підходу при впровадженні нових навчальних програм для персоналу органів державної влади;
- зосередження на розвитку лідерських та управлінських якостей службовців вищої ланки;
- застосування практики проведення програм із короткостроковим, проте повним відривом від виконання службових обов'язків;
- використання інтерактивних методів та різноманітних форм навчання.

Визначено пріоритетні напрями удосконалення системи професійного розвитку персоналу органів державної влади в Україні, серед яких основними є: цільове фінансування професійного розвитку; запровадження системи оцінювання якості освітніх послуг з розвитку персоналу; акцентування уваги на стратегічному прогнозуванні професійного розвитку персоналу, запровадження педагогічних інновацій в управлінні професійним розвитком персоналу; унормування професійного стажування в іноземних установах. Комплексний розвиток усіх цих напрямів сприятиме ефективному вдосконаленню системи професійного навчання персоналу органів державної влади в Україні, впровадженню конкурентного підходу до професійного навчання, дотриманню європейських принципів, на яких повинен базуватися професійний розвиток персоналу органів державної влади, а також підвищенню професіоналізму персоналу органів державної влади в Україні.

Доведено, що одним із завдань державної служби є забезпечення ефективності діяльності органів державної влади на основі постійного вдосконалення функціонування апарату, впровадження нових досягнень науки, прогресивних методів вирішення управлінських завдань. Проведення професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування передбачено за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань “Публічне управління та адміністрування”.

Функціональне управління державною службою в державних органах забезпечує Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС). Безпосереднє виконання функцій держави покладається на державних службовців. Станом на 31.12.2017 кількість державних службовців в Україні налічувала 242028 осіб, з них за категоріями посад: “А” – 587, “Б” – 63656, “В” – 177785 осіб. НАДС протягом 2016–2017 років у цілому забезпечило продуктивне та економне використання коштів державного бюджету (125,6 млн грн), виділених на професійне навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Одним із основних пріоритетів держави відповідно до сучасних тенденцій управління професійним розвитком персоналу органів державної влади має стати вирішення проблеми професійного навчання і забезпечення підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні з використанням, насамперед, таких інструментів як: визначення потреб, інтересів персоналу органів державної влади у професійному розвитку, підвищення рівня мотивації персоналу органів державної влади, коректне визначення мети професійного розвитку та правильна постановка завдань перед персоналом органів державної влади щодо професійного розвитку, формування спрямованого на результат змісту програм професійного розвитку, застосування новітніх технологій для досягнення позитивного результату.

На підставі проведених теоретичних досліджень обґрунтовано концептуальний підхід до формування цілісної системи професійного розвитку персоналу органів державної влади, в основу якої покладено: усвідомлення необхідності професійного розвитку; аналіз потреб та планування професійного розвитку; реалізацію програм професійного розвитку; готовність до реалізації результатів навчання у професійній діяльності; оцінку змін у професійній діяльності.

Системоутворюючими компонентами цілісної системи професійного розвитку персоналу в умовах безперервної освіти є: потреби, інтереси, мотивація, мета, завдання, зміст програм, технології, законодавчо-нормативна база освітнього процесу і професійної діяльності, самоосвіта, саморозвиток, кінцевий результат (підвищення готовності до професійної діяльності, конкурентоздатності, професійної компетентності).

Показано, що в політиці європейських країн щодо професійної освіти і навчання перспективною тенденцією є наближення професійної освіти до ринку праці, зокрема через прогнозування запиту на професійні уміння/компетентності працівників і застосування таких методів та інструментів, як: прогнозування профілів занять і професійних умінь за різними видами та рівнями професійної діяльності; інформаційні системи ринку праці й аналітики служби зайнятості; аналіз ефективності діяльності навчальних закладів професійної освіти; ретроспективний аналіз трудової кар’єри випускників, соціальне партнерство тощо.

Доведено, що здійснення в Україні структурних реформ, зокрема державного управління, державної служби, вимагає високого рівня професійної компетентності та професійного розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування як невід’ємних складових управління людськими ресурсами у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

## ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення актуального завдання в галузі знань “Публічне управління та адміністрування” щодо науково-теоретичного обґрунтування основ управління професійним розвитком персоналу органів державної влади та визначення пріоритетних напрямів з його вдосконалення шляхом узгодження з міжнародними стандартами і нормами ЄС.

Результати, отримані в процесі дослідження, дають підстави сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. Проаналізовано стан дослідження сутності управління професійним розвитком персоналу органів державної влади та з'ясовано основні принципи забезпечення стратегічності управління професійним розвитком персоналу органів державної влади. В результаті виокремлено ряд напрямів наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків. Зокрема це дослідження, які становлять вагомий науковий інтерес з питань управління персоналом, управління професійним розвитком персоналу органів державної влади та особливості нормативно-правового регулювання професійного розвитку персоналу органів державної влади з урахуванням позитивного досвіду держав-членів ЄС у цій сфері. Спираючись на дослідження українських та зарубіжних науковців, виокремлено процесуальний та результативний контекст професійного розвитку персоналу.

Серед основних принципів забезпечення стратегічності управління професійним розвитком персоналу органів державної влади виділено принципи: довгостроковості, реалізації, гнучкості, організованості, результативності, комплексності, а також контролю.

2. Уточнено понятійно-категорійний апарат дослідження проблем управління професійним розвитком персоналу органів державної влади, в основі якого розкрито ключові поняття: “персонал органів державної влади”, “процесуальний контекст професійного розвитку”, “результативний контекст професійного розвитку”, “професійний розвиток персоналу органів державної влади” визначено як системно-організований процес безперервного професійного навчання персоналу органів державної влади, спрямований на досягнення відповідного рівня компетентності, саморозвитку, практико-орієнтованості у діях, що сприятиме формуванню належного рівня довіри до державного органу громадськості, успішній реалізації внутрішньої та зовнішньої політики держави.

3. Проаналізовано процеси унормування (регулювання) професійного розвитку персоналу органів державної влади в Україні з урахуванням досвіду держав-членів ЄС. Дослідження особливостей регулювання професійного розвитку персоналу органів державної влади дало підстави стверджувати, що на сьогодні в Україні регулювання сфери професійного розвитку персоналу органів державної влади перебуває у стадії активного формування. Виявлено необхідність унормування системи моніторингу та оцінювання якості професійного навчання персоналу органів державної влади, яка відповідатиме нормам і стандартам ЄС, запровадження системи визначення потреб у професійному навчанні персоналу органів державної влади, забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання державних службовців, розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання персоналу органів державної влади на засадах прозорості та доброчесної конкуренції.



Аналіз засвідчив, що у регулюванні професійного розвитку персоналу публічної служби держав-членів ЄС існують такі ключові підходи до професійного розвитку персоналу: традиційний (звичайний) підхід, який працює неформальним чином – працівник потрапляє на робоче місце і навчається правил поведінки на практиці посадових конфліктів та невдач на державних посадах, та конструктивістський, суть якого полягає у штучному виокремленні – конструюванні – об'єкта “суспільство” й організації навчання навколо практичних ситуацій роботи з ним. Головна проблема першого підходу в тому, що нові управлінці запозичують погляди, стиль та поведінкові патерни, які вже сформувалися в межах апарату. Саме тому успіх державного управління залежить від окремих осіб, які володіють або не володіють особистим рівнем волі, знань та гострим критичним поглядом. Проблема конструктивістського підходу, що використовується школами державного управління, полягає у нездатності їх випускників підходити творчо та інноваційно до управління.

4. Охарактеризовано сучасні тенденції розвитку систем професійного навчання публічних службовців у провідних школах державного управління ЄС у контексті досвіду таких шкіл державного управління, як: Національна школа управління (Французька Республіка), Національна урядова школа (з 2012 року – Школа державного управління) (Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії), Національна школа державного управління ім. Леха Качинського (Республіка Польща).

На основі аналізу особливостей систем професійного навчання публічних службовців у провідних школах державного управління ЄС було виявлено, що систему найму, навчання і просування по службі вони організують таким чином, щоб створити тип професійного керівника, адміністратора широкого профілю. Основними засадами таких систем професійного навчання є: принцип безперервності навчання, його якість, наближення до місця роботи, оптимізація витрат на навчання.

Особливістю системи професійного навчання Польщі є обов'язкова програма стажування, яка стала невід'ємним компонентом навчального плану школи. Одне стажування проходить у Польщі, в міністерстві або центральній установі, а інше – за кордоном, в адміністративних установах таких країн, як США, Франція, Німеччина або Великобританія.

Визначено, що на європейському континенті існує дві офіційні програми управління освітою, які ґрунтуються на аналогічному припущенні: британський швидкий потік (British Fast Stream) та освітні програми, імplementовані французькою Національною школою управління. Набір у Fast Stream – це багатоступеневий, складний процес відбору кандидатів, в якому використовуються відповідні інструменти – тести схильності або комплексна оцінка. Експертизі підлягають навички, а не знання кандидата. Учасники програми повинні змінювати своє робоче місце кожні 9-12 місяців. Мета полягає в тому, щоб дати їм можливість ознайомитися зі специфікою місця роботи у трьох ключових сферах публічної служби: громадські послуги, розробка державної політики, надання допоміжних послуг.

Освітня програма цільового набору Національної школи управління передбачає 24-місячний курс, у якому періоди “шкільного” навчання регулярно змінюються міжміністерським стажуванням. Окрім програм цільового набору ENA також пропонує і більш традиційні магістерські програми, що реалізуються спільно з низкою університетів.

У Республіці Польща освітня програма Національної школи державного управління ім. Леґа Качинського має міждисциплінарний характер і фокусується переважно на розвитку практичних навичок. Основою програми є практичні заняття у формі навчальних сесій і науково-дослідних семінарів поряд із традиційними лекціями, які охоплюють лише 20% усіх занять. Статус студентів має більше спільного зі статусом працівника у сфері публічного управління, ніж із типовим студентом університету.

5. Запропоновано та теоретично обґрунтовано основні елементи якісно нової парадигми професійного розвитку персоналу органів державної влади в Україні, серед яких: визначення нових форм професійного розвитку персоналу органів державної влади в Україні (курсове навчання, індивідуальне навчання, стажування з відривом від служби); визначення чітких індикаторів та критеріїв оцінки компетентності персоналу органів державної влади; забезпечення сталого зв'язку результатів професійного навчання та просування по службі персоналу органів державної влади; унормування на законодавчому рівні короткострокових і довгострокових цілей професійного розвитку персоналу органів державної влади; виділення окремих компонентів системи професійного навчання органів державної влади та принципів професійного навчання державних службовців, з урахуванням європейського досвіду, основними серед яких є: нові базові знання для всіх, оновлення системи оцінювання, цілеспрямованості, випереджувального характеру та прогностичності, практичної спрямованості.

6. Визначено пріоритетні напрями удосконалення управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні, зокрема: цільове фінансування професійного розвитку персоналу; запровадження системи оцінювання якості освітніх послуг; акцентування уваги на стратегічному прогнозуванні професійного розвитку персоналу; запровадження педагогічних інновацій в управлінні професійним розвитком персоналу; унормування професійного стажування в іноземних установах.

Розроблено пропозиції органам державної влади щодо управління професійним розвитком персоналу: внесення змін до статті 48 Закону України “Про державну службу” Верховною Радою України у частині мети, цілей професійного навчання, принципів, видів та форм професійного навчання, витрат на проведення професійного навчання, а також його тривалості, використання цілісної системи професійного розвитку персоналу органу державної влади у роботі міністерств, державних служб, агентств, інспекцій, фондів та інших органів центральної виконавчої влади, обласних державних адміністрацій, а також інших місцевих органів виконавчої влади України.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### **Праці, які відображають основні наукові результати дисертації**

1. Жиденко Н. А. Професійний розвиток державних службовців – підґрунтя для лідерства на державній службі. *Державне управління*. Запоріжжя, 2018. Вип. 1 (61). С. 5-10.

2. Жиденко Н. А. Опыт стран Европейского Союза в сфере профессионального обучения государственных служащих для Украины. *«Legea și viața»*. Молдова, 2018. Вип. №3/2 (315) 2018. С. 48-52.

3. Жиденко Н. А. Реформування сфери професійного навчання державних службовців в Україні: досвід Республіки Польща. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Київ, 2018. Вип. 1/2018. С. 45-51.

4. Рачинський А. П., Жиденко Н. А. Досвід Литовської Республіки у сфері професійного розвитку державних службовців. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Київ, 2014. Вип. 1/2014. С. 10-17.

5. Жиденко Н. А. Професіоналізм як основа забезпечення професійного розвитку персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління*. Одеса, 2013. Вип. 4 (56). С. 164-167.

6. Жиденко Н. А. Досвід зарубіжних країн у сфері професійного розвитку персоналу державної служби. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2013. № 13. URL : [www.oridu.odessa.ua/?fil=9/4](http://www.oridu.odessa.ua/?fil=9/4).

7. Жиденко Н. А. Професійний розвиток персоналу державної служби: основні складові процесу. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Київ, 2013. Вип. 1. С. 50-58.

### **Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації**

8. Жиденко Н. А. Організаційний механізм управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в контексті реформування державного управління в Україні. *Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та перспективи розвитку* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 7-8 вер. 2018 р.). Київ, 2018. С. 176-181.

9. Жиденко Н. А. Професійний розвиток публічних службовців у країнах-членах ЄС: досвід для України. *Публічна служба в модерній державі* : матеріали наук.-практ. конф., присвяченої 100-річчю державної служби України (Київ, 13 чер. 2018 р.). Київ, 2018. С. 117-121.

10. Жиденко Н. А. Принципи стратегічного управління професійним розвитком персоналу органів державної влади. *Публічне врядування в Україні: стан, виклики, перспективи розвитку* : матеріали щоріч. всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні (Київ, 25 трав. 2018 р.) : у 5 т. Київ, 2018. Т. 4. С. 40-42.

11. Жиденко Н. А. Дистанційне навчання як метод підготовки людей з особливими потребами. *Формування публічної служби, чутливої до людей з особливими потребами: цифрові технології* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 10 листоп. 2017 р.). Київ, 2017. С. 104-108.

12. Жиденко Н. А. Комунікативна компетентність як невід'ємна складова професійної підготовки державних службовців. *Розвиток професійних компетентностей державних службовців: комунікативний аспект* : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 3-4 листоп. 2016 р.). Київ, 2016. С. 121-122.

13. Жиденко Н. А. Підвищення кваліфікації голів територіальних громад в умовах реформи децентралізації. *Публічне управління XXI століття: форсайтинг успіху* : зб. тез XVI міжнар. наук. конгр. (Харків, 21 квіт. 2016 р.). Харків, 2016. С. 300-302.

14. Жиденко Н.А. Професійний розвиток державних службовців як умова забезпечення ефективного управління та лідерства. *Новітні стратегії реформування*

*державної служби в умовах європейської інтеграції*. (Київ, 5 груд. 2014 р.). Київ, 2014. С. 153-155.

15. Жиденко Н. А. Реформування системи професійного розвитку державних службовців: досвід Литовської Республіки. *Модернізація системи державного управління: теорія та практика* : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (Львів, 21 листоп. 2014 р.) : у 2 ч. Ч. 2. Львів, 2014. С. 24-28

16. Жиденко Н. А. Програми професійного розвитку персоналу державної служби: досвід Великобританії. *Модернізація галузевих стандартів вищої освіти та розвиток магістерських програм у галузі знань «Державне управління»* : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24-25 жовт. 2013 р.). Київ, 2013. С. 41-43.

17. Жиденко Н. А. Компетентнісний підхід у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців. *Модернізація державного управління та європейська інтеграція України* : матеріали щоріч. всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 25 квіт. 2013 р.) : у 2 т. Київ, 2013. Т. 2. С. 321-323.

18. Жиденко Н. А. Теоретико-методологічні засади професійного розвитку працівників. *Модернізація системи державного управління: теорія та практика* : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (Львів, 5 квітня 2012 р.) : у 2 ч. Ч. 1. Львів, 2013. С. 78-82.

19. Жиденко Н. А. Застосування інноваційних методів навчання у системі підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Технології забезпечення якості освіти в державному управлінні* : матеріали другої всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 30 листоп. 2012 р.) : до 15-річчя галузі науки “Державне управління”. Київ, 2012. С. 170-171.

## АНОТАЦІЯ

**Жиденко Н. А. Сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні. – Кваліфікаційна праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.01 – теорія та історія державного управління (281 – Публічне управління та адміністрування). – Національна академія державного управління при Президентові України, Київ, 2019.

У дисертації систематизовано понятійний апарат та уточнено зміст понять “персонал органів державної влади”, “процесуальний контекст професійного розвитку”, “результативний контекст професійного розвитку”, “професійний розвиток персоналу органів державної влади”.

Досліджено особливості нормативно-правового регулювання професійного розвитку персоналу органів державної влади. Виявлено необхідність унормування системи моніторингу та оцінювання якості професійного навчання персоналу органів державної влади, яка відповідала б нормам і стандартам Європейського Союзу.

Визначено пріоритетні напрями удосконалення системи професійного розвитку персоналу органів державної влади в Україні, зокрема: цільове фінансування професійного розвитку персоналу; запровадження системи оцінювання якості освітніх послуг; акцентування уваги на стратегічному прогнозуванні професійного розвитку

персоналу, запровадження педагогічних інновацій в управлінні професійним розвитком персоналу; унормування професійного стажування в іноземних установах.

Розроблено пропозиції органам державної влади щодо управління професійним розвитком персоналу: внесення змін до статті 48 Закону України “Про державну службу” Верховною Радою України у частині мети, цілей професійного навчання, принципів, видів та форм професійного навчання, витрат на проведення професійного навчання, а також його тривалості, використання цілісної системи професійного розвитку персоналу органу державної влади у роботі міністерств, державних служб, агентств, інспекцій, фондів та інших органів центральної виконавчої влади, обласних державних адміністрацій, а також інших місцевих органів виконавчої влади України.

Ключові слова: професійний розвиток, персонал органів державної влади, програми професійного розвитку, професійна компетентність державного службовця, принципи.

#### ANNOTATION

**Zhydenko N. A. Modern trends of the management of the professional development of state authorities' personnel in Ukraine. - Qualification work on the rights of the manuscript.**

Dissertation for the Candidate Degree in Public Administration in the speciality 25.00.01 – Theory and History of Public Administration (281 – Public Management and Administration). – National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, 2019.

The dissertation systematises the conceptual framework and specifies the content of notions “state authorities’ personnel”, “the procedural context of the professional development”, “the efficient context of the professional development”, “professional development of the state authorities' personnel”.

It systematises and details the content of factors influencing the development of the professional competence of a civil servant (objective and subjective).

The thesis characterises the basic principles of strategic management of the professional development of the state authorities’ personnel, namely: sustainability, implementation, flexibility, orderly conduct, efficiency, complexity, and also control.

It examines the peculiarities of normative-legal regulation of professional development of the state authorities' personnel. Identifies the necessity to standardize the system for monitoring and assessing the quality of vocational training of state authorities’ personnel, in line with the norms and standards of the European Union, to introduce an effective system for identifying the needs for vocational training of state authorities’ personnel, to ensure the continuity, compulsory nature and planning of vocational training of civil servants, development of the market of educational services in the sphere of vocational training of the state authorities’ personnel on the principles of transparent and fair competition. The dissertation refines on theoretical ideas with regard to the development of the systems of the vocational training of the state authorities’ personnel in Ukraine using the “natural” and the constructivist approaches.

The thesis identifies the priority guidelines for improvement of the system of professional development of the state authorities’ personnel in Ukraine, namely: target financing of the professional development of personnel, introduction of a system for assessing the quality of educational services for the development of personnel, monitoring the results of the development of personnel, focusing on strategic forecasting of the

professional development of personnel, introduction of pedagogical innovations in the management of professional development of personnel, standardization of professional internships abroad.

It elaborates the proposals to state authorities on the management of professional development of personnel, such as: introduction of amendments to Article 48 of the Law of Ukraine "On Civil Service" by the Verkhovna Rada of Ukraine in terms of the purpose, objectives of vocational training, principles, types and forms of vocational training, expenses for vocational training, as well as its duration, the use of a holistic system of professional development of state authorities' personnel in the work of ministries, public services, agencies, inspections, funds and other bodies of central executive power, regional state administrations, as well as other local executive bodies of Ukraine.

Keywords: professional development, state authorities' personnel, professional development programs, professional competence of a civil servant, principles.

### ADNOTACJA

**Żydenko N. A. Nowoczesne trendy zarządzanie rozwojem zawodowym personelu organów władzy publicznej w Ukrainie. – Praca kwalifikacyjna na prawach rękopisu.**

Rozprawa doktorska na uzyskanie stopnia naukowego doktora (kandydata nauk) z zakresu administracji publicznej w specjalności 25.00.01 – Teoria i historia administracji publicznej (281 – Administracja i zarządzanie publiczne). – Narodowa Akademia Administracji Państwowej przy Prezydencie Ukrainy, Kijów, 2019.

Dysertacja usystematyzowała aparat pojęciowy i określiła treść pojęć „personel organów władzy publicznej”, „kontekst proceduralny rozwoju zawodowego”, „kontekst skuteczny rozwoju zawodowego”, „rozwój zawodowy personelu organów władzy publicznej” i „rozwój zawodowy personelu organów władzy publicznej”.

Badane są osobliwości normatywno-prawnej regulacji rozwoju zawodowego pracowników organów władzy publicznej. W dysertacji odkryto jest konieczność standaryzacji systemu monitorowania i oceny jakości szkolenia zawodowego personelu organów władzy publicznej, który spełniałby normy i standardy Unii Europejskiej.

Zidentyfikowane są priorytetowe kierunki doskonalenia systemu rozwoju zawodowego personelu organów władzy publicznej w Ukrainie, wśród których: ukierunkowane finansowanie rozwoju zawodowego; wprowadzenie systemu oceny jakości usług edukacyjnych z rozwoju personelu; kontrola nad wynikami rozwoju zawodowego personelu; nacisk na strategiczne prognozowanie rozwoju zawodowego personelu; wprowadzanie innowacji pedagogicznych w zarządzaniu rozwojem zawodowym personelu; normalizacja szkolenia zawodowego za granicą.

Zostały opracowane oferty dla organów władzy publicznej dotyczące zarządzania rozwojem zawodowego personelu: poprawki do artykułu 48 Ustawy Ukrainy „O Służbie Państwowej” parlamentem Ukrainy w części celów szkolenia zawodowego, zasad, rodzajów i form szkolenia profesjonalnego, wydatków na szkolenie zawodowe, jak również jego czasu trwania, używania integralnego systemu rozwoju zawodowego personelu organów władzy publicznej w pracy ministerstw, agencji rządowych, służb, inspekcji, fundacji i innych organów centralnej władzy wykonawczej, regionalnych administracji państwowych, a także innych lokalnych organów władzy wykonawczej Ukrainy.

Słowa kluczowe: rozwój zawodowy, personel organów władzy publicznej, programy rozwoju zawodowego, kompetencja zawodowa urzędnika państwowego, zasady.

Підписано до друку 27.02.2019.  
Формат 148 x 210. Обл.-вид. арк. 1,41.  
Тираж 100 прим.  
Свідоцтво серії ДС 1805 від 25.05.2004

Надруковано з оригінал-макета в Інституті підготовки кадрів  
Державної служби зайнятості України

03038, м.Київ, вул.Нововокзальна, 17, тел. (044) 536-14-85