

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне
²Західне міжрегіональне управління НАДС

ІНДИВІДУАЛЬНІ ПОТРЕБИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЩОДО ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті розкрито поняття індивідуальних потреб державних службовців, особливості цих потреб в контексті професійного навчання та кар'єрного шляху, залежно від категорій посад державних службовців в умовах воєнного стану. Акцентовано на необхідності професійного навчання як необхідної умови для їх кар'єрного зростання, посилаючись при цьому на досвід французьких державних службовців. Відмічено, що державний службовець разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальну програму професійного розвитку, що є відображенням персональних потреб у професійному навчанні державних службовців. Визначено основні орієнтири при формуванні індивідуальних потреб державних службовців та надано перелік нормативно-правових актів, які регулюють визначене питання. Наведено статистичні показники, які відображають вибір та вдосконалення професійних компетентностей державними службовцями категорії «В» у 2023 році. Проаналізовано індивідуальні програми державних службовців категорії «А» та встановлено, що пріоритетним для представників вищого корпусу державної служби є удосконалення таких компетентностей, як професійні знання; європейська та євроатлантична інтеграція; лідерство; цифрова грамотність; прийняття ефективних рішень. Найбільшу потребу державні службовці категорії визначили в удосконаленні таких професійних компетентностей, як комунікація та взаємодія, лідерство, впровадження змін, знання законодавства.

Відмічено, що навіть в умовах воєнного стану відбувається удосконалення механізмів забезпечення професійного навчання державних службовців, а також утворення дієвої системи їх мотивації до навчання із включенням як матеріальної, так і психологічної складової, що ґрунтується на прямому кореляційному зв'язку між результатами



професійного розвитку та навчання і кар'єрним просуванням державного службовця.

Ключові слова: індивідуальні потреби; професійна компетентність; кар'єра; професійне навчання; державна служба.

Постановка проблеми. Станом на сьогодні в Україні було вжито заходи для ефективного планування та здійснення навчання на державній службі, серед яких: запровадження аналізу потреб у навчанні державних службовців, затвердження типових загальних програм підвищення кваліфікації з акцентами на актуальні питання щодо нових засад здійснення адміністративної процедури та застосування міжнародного гуманітарного права у професійній діяльності державних службовців, формування конкуренції між державними та недержавними закладами освіти, вивчення мотиваційних чинників щодо професійного навчання в період воєнного стану.

Сучасні виклики потребують надійного тилу в якості інституту державної служби в Україні, зокрема кваліфікованих фахівців на робочих місцях, які гідно можуть заявляти про себе в публічному просторі європейського співтовариства.

Метою статті є вивчення сучасних тенденцій щодо індивідуальних потреб в умовах воєнного стану та нових кроків до вдосконалення системи професійного навчання державних службовців в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти щодо індивідуальних потреб професійного навчання державних службовців були питаннями, які досліджували науковці К. Ващенко, С. Серьогін, Є. Бородін, Н. Гончарук, Н. Липовська тощо. Проте воєнний стан в Україні і боротьба з агресором внесли свої корективи щодо цифрової обізнаності, вивчення та вдосконалення іноземної мови та інших потреб, які станом на сьогодні фігурують серед інших компетентностей для державних службовців різних категорій.

Виклад основного матеріалу. Індивідуальні потреби суб'єкта на державній службі навіть в умовах воєнного стану корелюються з його уявленням про змістовне наповнення власної кар'єри, обранням певного типу кар'єри. В цьому контексті доречними є роздуми дослідника О. Єгоршина, який виокремлює чотири види типових кар'єр [7, С. 241]:

а) «роздоріжжя» – характерне для молодих спеціалістів, які мають зробити вибір між гарантією місця роботи та особистою свободою. Це вибір сенсу роботи, життєвого кредо, на пряму дій;

б) «змія» – поєднання спеціаліста у своїй справі та лінійного керівника, при цьому потенційно висококваліфіковані професіонали не затримуються на одній посаді більше 2–3 років;

в) «драбина» – кожен посаду на шляху просування працівник займає приблизно однаковий термін часу;

г) «трамплін» – стрибок у пенсійний стан і консультаційну діяльність, при цьому послідовне проходження сходин тут необов'язкове [7, С. 241].

Незважаючи на обраний тип кар'єри, у загальному вигляді можна виокремити два шляхи (види) просування державних службовців [8, С. 5]:

- вертикальне – просування від меншого рангу державної служби до вищого рівня ієрархії;

- горизонтальне – просування в межах однієї категорії, тобто переведення працівника з одного робочого місця на інше задля підвищення його інтересу до роботи.

Якщо звернутися до зарубіжного досвіду, то Т. Соколова констатує, що особливістю кар'єрного розвитку французьких управлінців є забезпечення взаємозв'язку службового просування та відповідної підготовки. Професійне навчання є необхідною умовою для їх кар'єрного зростання [8, С. 6].

Загалом підготовка державного службовця до кар'єрного зростання повинна мати комплексний характер і вбирати в себе освітньо-когнітивну складову, систему моральної та матеріальної мотивації, формування необхідних цінностей і психологічних настанов.

У симбіозі ця підготовча робота має сприяти підвищенню рівня професійної компетентності державних службовців, їх ефективній діяльності щодо виконання своїх функціональних обов'язків.

Різним аспектам проблеми професійної компетентності державних службовців присвячено наукові праці Н. Гончарук, Н. Липовської, Т. Лукіної, О. Марценюк, О. Мельникова, І. Нинюк, В. Олуйка, С. Серьогіна, В. Сороко, С. Хаджирадевої [2, С. 9].

Закон України «Про державну службу» у статті 2 характеризує професійну компетентність як здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного



виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку [5].

Термін «потреби у професійному навчанні державного службовця» означається у четвертому абзаці пункту 2 Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. Ця методика була затверджена наказом Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) від 15 жовтня 2019 року № 188-19, зареєстрована в Міністерстві юстиції України 03 листопада 2019 року за № 1157/34128 (зі змінами). Вона визначає потреби державного службовця у професійному навчанні, спрямованому на отримання та/або удосконалення професійних компетентностей, необхідних для належного виконання ним встановлених завдань і посадових обов'язків. Задоволення цих потреб дозволяє підвищити ефективність і результативність роботи державного службовця [3].

Потреби державних службовців у професійному навчанні регулюються відповідно до законодавчих актів, таких як Закон України «Про державну службу», Положення про систему професійного навчання державних службовців та інших посадових осіб, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106. До цих актів також входять Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640, а також Методичні рекомендації щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця та Методичні рекомендації щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні, які були затверджені Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) відповідно до наказів № 201-20 від 26 жовтня 2020 року та № 179-21 від 23 листопада 2021 року [1, С. 3].

На підставі завдань та ключових показників, призначених для державного службовця, і враховуючи потреби у професійному навчанні (якщо такі визначені), а також, в разі наявності, результатів оцінювання його службової діяльності, цей представник державної служби спільно з управлінням персоналу розробляє індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності або індивідуальну програму професійного розвитку (далі – індивідуальна програма) [5].

Індивідуальна програма – це документ, який визначає особисті потреби учасника професійного навчання, його форму та методи здобуття такого навчання [4].

Додаткові індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців визначаються шляхом самооцінки їхніх компетентностей та професійних потреб. Це враховує функції та основні напрями діяльності, стратегічні цілі та завдання державних органів, де працюють державні службовці, а також вимоги до обов'язковості підвищення кваліфікації згідно з загальними та/або спеціальними програмами [1].

Іншими словами, індивідуальна програма є відображенням особистих потреб у професійному навчанні державних службовців.

Учасниками процесу визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців, відповідно до Порядку проведення оцінювання, є:

державний службовець;

особа, яка визначає завдання та ключові показники і готує пропозиції щодо оцінювання результатів службової діяльності державного службовця категорії «А»;

безпосередній керівник державного службовця категорії «Б» або «В»;

керівник самостійного структурного підрозділу (якщо такий існує), в якому працює державний службовець категорії «Б» або «В»; суб'єкт призначення;

служба управління персоналом [5].

Відповідно до пункту 24 Положення про систему професійного навчання, державні органи щороку до 1 лютого повинні передавати Національному агентству України з питань державної служби (НАДС) інформацію про потреби у професійному навчанні державних службовців на посадах категорій «Б» та «В», а також копії індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності для державних службовців, які займають посади категорії «А» [4].

У 2023 році НАДС провело аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців категорій «А», «Б», «В», використовуючи інформацію, надану різними державними органами та установами, такими як Офіс Президента України, Апарат Верховної Ради України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, Державне управління справами, Апарат Ради національної безпеки і оборони України, міністерства, центральні органи виконавчої влади, органи судової влади, прокуратура, колегіальні органи та інші



державні установи [1, С. 3].

Результати аналізу індивідуальних програм державних службовців категорії «А» підтвердили, що у 2023 році головними пріоритетами для представників вищого рівня державної служби є вдосконалення професійних знань, європейська та євроатлантична інтеграція, лідерство, цифрова грамотність та прийняття ефективних рішень [1, С. 7].

Лідерські навички завжди відігравали ключову роль у здійсненні ефективного керівництва. Нині лідерство розглядається як основа належного демократичного управління та суттєвий фактор у підвищенні управлінської спроможності та результативності діяльності органів державної влади. Тому розвиток лідерства у контексті реформування державної служби та визначення нового напрямку розвитку держави є стратегічним елементом для належного управління в Україні [7, С. 139].

Визначальна роль у цьому процесі належить представникам нового покоління державних службовців, які є лідерами у системі державної служби. Це талановиті та обдаровані керівники, які мають інноваційні навички управління персоналом. Вони володіють здатністю ефективно вирішувати соціальні та управлінські конфлікти, успішно використовують свій комунікативний потенціал і мають вміння формувати лідерів серед своїх підлеглих [7, С. 140].

Державні службовці категорій «Б» і «В» найбільше потребують удосконалення професійної компетентності, зокрема у сфері «професійні знання». Це включає знання щодо запобігання корупції та забезпечення доброчесності, гендерної рівності, інформаційної безпеки, кібербезпеки, бухгалтерського обліку та управління публічними фінансами, нормотворчої діяльності, дотримання прав людини та застосування міжнародного гуманітарного права, управління проєктами, стратегічного управління та планування інше. Удосконалення цієї компетентності становить 36,3% загальних потреб у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» та 43,9% – категорії «В» [1, С. 15].

Крім цього, державні службовці категорії «Б» визначили інші пріоритетні області для удосконалення професійних компетентностей. Найвищу потребу вони відчують у розвитку цифрової грамотності (16,7%), комунікації та взаємодії (11,2%), лідерства (8%), впровадження змін (7,5%) та знання законодавства (10%) [1, С. 16].

Водночас державні службовці категорії «В» визначили найбільшу потребу в професійному навчанні, що спрямоване на

удосконалення таких професійних компетентностей (у відсотках до визначених потреб): цифрова грамотність – 18,4%; командна робота та взаємодія – 10,7%; знання законодавства – 10%; сприйняття змін – 8,1% [1, С. 17].

Таблиця

**Топ-3 потреб у професійному навчанні державних службовців
категорії «В» місцевих державних адміністрацій**

Область	Найменування професійних компетентностей		
	топ-1	топ-2	топ-3
Вінницька	професійні знання (260)	цифрова грамотність (116)	сприйняття змін (69)
Волинська	професійні знання (714)	цифрова грамотність (219)	командна робота та взаємодія (185)
Дніпропетровська	професійні знання (569)	цифрова грамотність (189)	сприйняття змін (125)
Донецька	професійні знання (539)	цифрова грамотність (338)	командна робота та взаємодія (135)
Житомирська	професійні знання (758)	цифрова грамотність (498)	командна робота та взаємодія (195)
Закарпатська	професійні знання (407)	знання законодавства (160)	цифрова грамотність (156)
Запорізька	професійні знання (348)	командна робота та взаємодія (139)	сприйняття змін (127)
Івано-Франківська	професійні знання (484)	цифрова грамотність (257)	сприйняття змін (183)
Київська	професійні знання (657)	цифрова грамотність (301)	знання законодавства (271)
Кіровоградська	професійні знання (351)	цифрова грамотність (121)	знання законодавства (110)
Луганська	професійні знання (129)	цифрова грамотність (123)	командна робота та взаємодія (71)
Львівська	професійні знання (280)	командна робота та взаємодія (147)	цифрова грамотність (135)



продовження таблиці

Миколаївська	професійні знання (654)	цифрова грамотність (327)	виконання на високому рівні поставлених завдань (170)
Одеська	професійні знання (430)	цифрова грамотність (421)	командна робота та взаємодія (182)
Полтавська	професійні знання (473)	цифрова грамотність (201)	сприйняття змін (85)
Рівненська	професійні знання (501)	цифрова грамотність (252)	сприйняття змін (234)
Сумська	професійні знання (539)	знання законодавства (139)	командна робота та взаємодія (87)
Тернопільська	цифрова грамотність (881)	професійні знання (809)	виконання на високому рівні поставлених завдань (357)
Харківська	професійні знання (352)	сприйняття змін (78)	командна робота та взаємодія (65)
Херсонська	професійні знання (181)	цифрова грамотність (112)	сприйняття змін (85)
Хмельницька	професійні знання (768)	командна робота та взаємодія (162)	цифрова грамотність (112)
Черкаська	професійні знання (714)	цифрова грамотність (273)	сприйняття змін (126)
Чернівецька	професійні знання (523)	цифрова грамотність (236)	командна робота та взаємодія (106)
Чернігівська	професійні знання (612)	знання законодавства (535)	цифрова грамотність (218)

Висновки. Вислів «хто володіє інформацією, той володіє світом» слід застосовувати при визначенні компетентних вимог для підготовки державних службовців, особливо в умовах воєнного стану. Російське вторгнення 24 лютого 2022 року в Україну призвело до перерозподілу бюджетних коштів, що призначені на 2022 рік, що

спричинило зменшення витрат, включаючи видатки на професійне навчання державних службовців. У результаті цього відбулося зменшення кількості державних службовців, які отримали навчання за рахунок коштів державного бюджету протягом року.

Для забезпечення цілеспрямованості та випереджувального характеру професійного розвитку державних службовців в умовах системних реформ в Україні рекомендується збільшити видатки на підвищення кваліфікації державних службовців у центральних та місцевих органах державної влади, призводячи їх до нормативно дозволених розмірів. Необхідно продовжити модернізацію інституційної системи професіоналізації державних службовців, поліпшити механізми забезпечення їхнього професійного навчання та створити ефективну систему мотивації для навчання, що базується на прямому кореляційному зв'язку між результатами професійного розвитку та кар'єрним просуванням державних службовців.

Оптимізація системи професійного навчання державних службовців у межах реформування державної служби передбачає продовження роботи, спрямованої на модернізацію інституційної системи професіоналізації державних службовців. Це включає перегляд мережі навчальних закладів через процедуру акредитації, адаптацію навчальних планів та програм до вимог попередньої освіти та потреб замовника, перехід від оцінювання до моніторингу кар'єри, включення інформаційної безпеки, міжнародного гуманітарного права та інших пріоритетних тем у процес підвищення кваліфікації.

1. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2023 рік. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <http://surl.li/gzdzqf> (дата звернення: 01.12.2023).
2. Долгий О., Хрущ О. Державна служба в Україні: актуальні питання. *Visn. Nac. akad. prokur. Ukr.* 3(2019). С. 7–22. URL: [https://www.visnyknapu.gp.gov.ua/files/issues-2019/PDF/03-2019/visnyk_NAPU_3_2019_UA_\(7-22\).pdf](https://www.visnyknapu.gp.gov.ua/files/issues-2019/PDF/03-2019/visnyk_NAPU_3_2019_UA_(7-22).pdf). (дата звернення: 01.12.2023).
3. Методика визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.10.2019 р. № 188-19. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <http://surl.li/mrgmhv> (дата звернення: 01.12.2023).
4. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <http://surl.li/glylR> (дата звернення: 01.12.2023).
5. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <http://surl.li/jamt> (дата звернення: 01.12.2023).
6. Про державну службу: Закон



України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <http://surl.li/sjrw> (дата звернення: 01.12.2023). 7. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с. 8. Соколова Т. А. Півещення ефективності державної служби – як важливий чинник інноваційно-інвестиційного розвитку України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 9. С. 3–8.

REFERENCES:

1. Analitichnyi zvit shchodo vyznachennia individualnykh potreb u profesiinomu navchanni derzhavnykh sluzhbovtziv na 2023 rik. *Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby*. URL: <http://surl.li/gzdqf> (data zvernennia: 01.12.2023). 2. Dolhyi O., Khrushch O. Derzhavna sluzhba v Ukraini: aktualni pytannia. *Visn. Nac. akad. prokur. Ukr.* 3(2019). S. 7–22. URL: [https://www.visnyknapu.gp.gov.ua/files/issues-2019/PDF/03-2019/visnyk_NAPU_3_2019_UA_\(7-22\).pdf](https://www.visnyknapu.gp.gov.ua/files/issues-2019/PDF/03-2019/visnyk_NAPU_3_2019_UA_(7-22).pdf). (data zvernennia: 01.12.2023). 3. Metodyka vyznachennia ta provedennia analizu potreb u profesiinomu navchanni derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia : nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 15.10.2019 r. № 188-19. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». VR Ukrainy. URL: <http://surl.li/mrmhv> (data zvernennia: 01.12.2023). 4. Polozhennia pro systemu profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 06.02.2019 r. № 106. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». VR Ukrainy. URL: <http://surl.li/glylr> (data zvernennia: 01.12.2023). 5. Poriadok provedennia otsiniuvannia rezultativ sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23.08.2017 r. № 640. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». VR Ukrainy. URL: <http://surl.li/jamt> (data zvernennia: 01.12.2023). 6. Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 r. № 889-VIII. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». VR Ukrainy. URL: <http://surl.li/sjrw> (data zvernennia: 01.12.2023). 7. Vashchenko K. O. Profesiina pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtziv: teoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia. Ivano-Frankivsk : Misto NV, 2017. 416 s. 8. Sokolova T. A. Pivyshchennia efektyvnosti derzhavnoi sluzhby – yak vazhlyvyi chynnyk innovatsiino-investytsiinoho rozvytku Ukrainy. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2010. № 9. S. 3–8.

Antonova S. Ye. [1; ORCID ID: 0000-0003-4796-8580],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,

Smalii O. V. [2; ORCID ID: 0009-0005-5797-8709],

Head of the Western Interregional Administration of the NADS,

Martyniuk N. V. [1; ORCID ID: 0009-0009-2121-3607],

Master

¹National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

²Western Interregional Administration of the NADS

INDIVIDUAL NEEDS OF CIVIL SERVANTS REGARDING PROFESSIONAL TRAINING UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE

The article reveals the concept of individual needs of civil servants, the specifics of these needs in the context of professional training and career path, depending on the categories of positions of civil servants under martial law. Emphasis is placed on the need for professional training as a necessary condition for their career growth, referring to the experience of French civil servants. It is noted that the civil servant, together with the personnel management service, draws up an individual program for increasing the level of professional competence/individual professional development program, which is a reflection of the personal needs in the professional training of civil servants. The main guidelines for the formation of individual needs of civil servants are defined and a list of normative legal acts regulating the specified issue is provided. The statistical indicators that reflect the choice and improvement of professional competences by civil servants of category «B» in 2023 are presented. The individual programs of civil servants of category «A» were analyzed and it was established that the priority for representatives of the higher body of the civil service is the improvement of such competencies as: professional knowledge; European and Euro-Atlantic integration; leadership; digital literacy; making effective decisions. Civil servants of the category identified the greatest need in the improvement of such professional competencies as: communication and interaction, leadership, implementation of changes, knowledge of legislation.

It was noted that even in the conditions of martial law, the mechanisms for ensuring professional training of civil servants are being improved, as well as the formation of an effective system of their motivation to study, including both a material and psychological component, which is based on a direct correlation between the results of professional development and training and career advancement of a civil servant.

Keywords: individual needs; professional competence; career; professional training; public service.

Отримано: 02 грудня 2023 року

Прорецензовано: 07 грудня 2023 року

Прийнято до друку: 29 грудня 2023 року