



## Directions for Further Implementation of Innovative Components to Improve the Level of Professional Competence of Civil Servants in Ukraine

UDC: 351:323.3-053.81(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152414>

**Goncharuk Nataliia<sup>1</sup>**

Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-2681-6687>, [goncharuknt@gmail.com](mailto:goncharuknt@gmail.com)

**Tregubenko Galina<sup>2</sup>**

Senior Lecturer, <https://orcid.org/0000-0003-3248-3812>, [galina\\_tregubenko@ukr.net](mailto:galina_tregubenko@ukr.net)

<sup>1</sup>*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

<sup>2</sup>*National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (Poltava, Ukraine)*

### Abstract

Implementation of innovative components of professional development of civil servants in Ukraine and identification of areas of work that would lay the strategic foundations for the successful development of the entire state is a prerequisite for the functioning of the modern public service. In the context of this approach, the issues of improving the level of professional competence of civil servants are of a systemic and complex nature. It is found that the tendency of comprehensive introduction of innovative components to improve the level of professional competence of civil servants clearly indicates that the innovative nature of training of public officials has already become a constant in this activity. It is established that an urgent task for a wide range of stakeholders is to identify the main directions, a kind of trends that will dominate the practice of using innovative components of improving the level of professional competence of civil servants in the near future, which is the purpose of this study. It is found that the introduction of innovative components for improving the level of professional competence of civil servants in Ukraine in three types of education: formal, non-formal, informal - can be considered the main direction of qualitative transformations in the educational process. It is stated that the practice of using innovative components to improve the level of professional competence of civil servants and further prospects for the introduction of innovations in the context of formal and informal education requires some systematization. It is proved that the introduction of innovative components to improve the level of professional competence of civil servants has long been an important area for improving the activities of public authorities in Ukraine. It is characterized that this is largely due to the high rate of updating the content of educational programs, the development of information and communication technologies, etc.

**Keywords:** public administration, public service, public authorities, public authorities, public servants, civil servants, professional competence, innovative components of improving the level of professional competence of civil servants

## Напрями подальшого впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні

**Гончарук Наталія<sup>1</sup>, Трегубенко Галина<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

<sup>2</sup>*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Полтава, Україна)*

### Анотація

Впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні та визначення напрямів роботи, які б заклали стратегічні підвалини успішного розвитку всієї держави, є необхідною умовою функціонування сучасної публічної служби. У контексті такого підходу системний комплексний характер мають питання підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Виявлено, що тенденція всебічного запровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців однозначно свідчить, що інноваційний характер підготовки публічних посадовців вже став константою цієї діяльності. Встановлено, що нагальним завданням для широкого кола зацікавлених осіб є визначення основних напрямів, свого роду трендів, які будуть домінувати у практиці використання інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців найближчим часом, що і становить мету даного дослідження. З'ясовано, що впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні за трьома видами освіти: формальна, неформальна, інформальна – можна вважати магістральним напрямом якісних трансформацій в освітньому процесі. Констатовано, що практика використання інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та подальші перспективи впровадження інновацій у розрізі формальної та інформальної освіти вимагає певної систематизації. Доведено, що впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців тривалий час залишається важливим напрямом удосконалення діяльності органів публічної влади в Україні. Охарактеризовано, що значною мірою це викликано високим темпом оновлення змістовної частини освітніх програм, розвитком інформаційно-комунікаційних технологій тощо.

**Ключові слова:** публічне управління, публічна служба, органи публічної влади, органи державної влади, публічні службовці, державні службовці, професійна компетентність, інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців

Стаття надійшла / Article arrived: 05.03.2024

Схвалено до друку / Accepted: 31.03.2024



## Вступ.

Важливою умовою розбудови публічної служби в Україні є визначення напрямів роботи, які б заклали стратегічні підвалини успішного розвитку всієї держави. У контексті такого підходу системний комплексний характер мають питання підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Якщо у перші роки після проголошення незалежності України йшлося про необхідність подолання наслідків панування тоталітарного бюрократичного підходу до формування посадовців радянської доби, то з часом відбулося перезавантаження всієї системи підготовки фахівців сфери публічного управління на принципах демократичності, патріотизму, компетентності та людиноцентризму. Але навіть за таких суттєвих зрушень справді якісний стрибок у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців відбувся лише тоді, коли фахова спільнота, широкі кола науковців та, власне, об'єктивні потреби розвитку суспільства поставили завдання формувати посадовців з випереджаючим інноваційним баченням своєї місії в житті держави.

Практика показала, що реалізація цього стратегічного завдання можлива за умови підготовки державних службовців з використанням всього спектру інновацій в освіті. Інноваційним, у першу чергу, має бути змістовне наповнення та інформаційне забезпечення навчального матеріалу, який опановують державні службовці в ході підвищення кваліфікації. У зв'язку з революційними змінами в інформаційно-комунікаційних технологіях та їх широким запровадженням у сфері публічного управління, інноваційними мають бути форми проведення занять для державних службовців. Так, за короткий час дистанційний формат навчання еволюціонував від можливості одержання навчальних матеріалів в електронній формі та складання тестів з використанням комп'ютеру до проведення занять, конференцій, круглих столів в онлайн режимі з можливістю приєднатися до цих заходів та активно взаємодіяти зі співрозмовниками з будь-якої відстані та з різних пристроїв.

Тенденція всебічного запровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, яка невпинно зростає в останні роки, однозначно свідчить, що інноваційний характер підготовки публічних посадовців вже став константою цієї діяльності. Тому нагальним завданням для широкого кола зацікавлених осіб є визначення основних напрямів, свого роду трендів, які будуть домінувати у практиці

використання інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців найближчим часом.

## Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Проблематика використання інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та різні її аспекти зберігають свою актуальність протягом останніх років, що знайшло своє відображення у доробку багатьох вітчизняних науковців. Враховуючи той факт, що використання інновацій охоплює всі види освіти посадовців – формальну, неформальну та інформальну, то доречно відзначити ряд публікацій присвячених питанням безперервної освіти державних службовців таких науковців, як: Н. Т. Гончарук (2019), Л. В. Прудіус (Гончарук, & Прудіус, 2018), В. В. Діуліної (2012), І. В. Шпекторенка (2006), у тому числі і в форматі дистанційного навчання (Шпекторенко, 2007).

Формування подальших напрямів використання інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців базується на міцному фундаменті вже напрацьованих практик навчання. Так, дистанційний формат навчання є багаторічним об'єктом інноваційних пошуків освітян, зокрема, Б. І. Шуневича (2006; 2013). Терміновий перехід закладів освіти на дистанційне навчання, викликаний карантинними обмеженнями через пандемію коронавірусу, спонукав науковців суттєво оновити теоретичні та практичні підходи до цього формату (Кухаренко, 2020). Упродовж останніх років опановано чимало нових підходів для реалізації завдань підвищення кваліфікації державних службовців завдяки дистанційному навчанню. Тому, із значного масиву публікацій з питань дистанційного навчання посадовців публічної сфери, відзначимо доробок С. П. Кандзюби (2020), який приділяє увагу дослідженню практики використання в дистанційній освіті державних службовців таких новацій як хмарні технології, сучасні застосунки тощо.

Самоосвіту державних службовців, у тому числі її інноваційні складові, було всебічно досліджено у працях Н. С. Калашник (2014). Правові аспекти неформальної (інформальної) освіти державних службовців детально проаналізовано Л. В. Прудіус (2016).

Узагальнююче бачення педагогічної інноватики, сутність та структуру інноваційної педагогічної діяльності, які цілком екстраполюються на впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців,



висвітлено в працях І. М. Дичківської (2004) та Л. І. Даниленко (2005).

У той же час, актуальність питання щодо визначення напрямів подальшого впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців вимагає подальших ґрунтовних досліджень, які сприятимуть урахуванню випереджаючих підходів у практику підготовки посадовців модерної доби.

**Метою статті** є визначення напрямів подальшого впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні.

#### **Результати дослідження.**

Аналіз сучасного стану розвитку публічної служби в Україні дає підстави стверджувати, що трансформаційні процеси у сфері підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні мають відбуватися шляхом подальшого удосконалення практики впровадження та використання інноваційних компонентів.

Слід зазначити, що випробування, які проходить українська державність за період після початку у лютому 2022 року війни, не можуть не позначитися на тих завданнях, які має вирішувати у цих складних умовах система підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Доречно звернути увагу на необхідність адаптування навчальних програм підготовки посадових осіб публічного управління для налагодження ефективної роботи в умовах воєнного стану, що науковці справедливо вважають одним із нагальних завдань (Миколук, 2022, с.47).

Враховуючи той факт, що інноваційного характеру набувають форми та зміст навчання у разі їх оновлення, то внесення у зв'язку із запровадженням воєнного стану комплексних змін у змістовну складову навчальних програм, використання нових форм, методів і технологій в ході реалізації навчального процесу з підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, виступатимуть у якості інноваційних компонентів.

Актуальним завданням для «завершення процесів формування сучасної ефективної системи професійного навчання державних службовців, забезпечення підвищення рівня їх професійної компетентності» є «впровадження системи безперервної освіти впродовж життя шляхом розвитку формальної, неформальної та інформальної освіти» (Прокопенко, & Гончарук, 2023, с. 21).

Нагадаємо, що концепція безперервної освіти, як основи громадянського суспільства,

соціальної єдності та забезпечення зайнятості населення, була закріплена у «Меморандумі освіти протягом життя» (A Memorandum of Lifelong Learning) на Лісабонському саміті Ради Європи в березні 2000 року (Освіта, 2015).

У Меморандумі сформульовано шість принципів безперервної освіти, третій з яких – «Інноваційні методики викладання та навчання». Цей принцип закріплює необхідність розробки нових методів навчання, співзвучних розвитку інформаційного суспільства. У формальній та інформальній освіті потрібно використовувати такі інноваційні методи навчання, які б були орієнтовані на користувача освітньої послуги, змінювалися в напрямку особистісної мотивації, сприяли розвитку критичного мислення та умінню навчатись.

Зазначимо, що таке бачення пріоритетів розвитку освітянської галузі визначено в Державній національній програмі «Освіта» («Україна XXI століття») щодо «створення життєздатної системи безперервного навчання і виховання для досягнення високих освітніх рівнів, забезпечення можливостей постійного самовдосконалення особистості, формування інтелектуального та культурного потенціалу як найвищої цінності нації» (Про Державну національну програму, 1996).

Погоджуємося з думкою, висловленою Л. Прудіус про те, що «для забезпечення безперервної освіти державних службовців важлива зміна підходів до розуміння й визнання навчальної діяльності та її результатів, особливо у сфері неформальної та інформальної освіти, забезпечення навчання на робочому місці шляхом наставництва та консультування, запровадження в навчальний процес інтерактивних методів навчання, зокрема методів критичного мислення, використовуючи інформаційні технології, а саме електронне (дистанційне) навчання» (Прудіус, 2016, с. 126).

На наше переконання впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні за цими трьома видами освіти – формальна, неформальна, інформальна – можна вважати магістральним напрямом якісних трансформацій в освітньому процесі.

У цілому підвищення рівня професійної компетентності державних службовців охоплює всі три види безперервної освіти:

– формальна освіта: навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації, програмами спеціалізованих короткострокових навчальних курсів, тематичних короткострокових семінарів, тренінгів, тематичних постійно діючих



семінарів, за результатами проходження яких передбачено видачу відповідних документів про підвищення кваліфікації (Прудіус, 2016, с. 128);

– неформальна освіта: участь у Всеукраїнському конкурсі «Кращий державний службовець», стажування;

– інформальна освіта: самоосвіта державних службовців.

Науковцями неодноразово наголошувалося щодо необхідності «забезпечити вдосконалення функціонування національної системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців... її наближення до європейських стандартів безперервної освіти дорослих (освіти упродовж життя) шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти» (Гончарук, 2022, с. 87).

Необхідно констатувати, що практика використання інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та подальші перспективи впровадження інновацій у розрізі формальної та інформальної освіти вимагає певної систематизації.

Вважаємо, що у першу чергу критерієм систематизації необхідно визначити дистанційну форму навчання. В останні роки з об'єктивних причин, таких як встановлення карантину та введення воєнного стану в Україні, чимало провайдерів, які надають освітні послуги у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, реалізують свої програми у дистанційному форматі. Крім того, протягом тривалого часу дистанційна форма навчання зберігала свій інноваційний характер, а завдяки постійному вдосконаленню інструментів інформаційно-комунікаційних технологій не втрачає своєї інноваційності і досі.

Якщо приймаємо дистанційну форму навчання як критерій систематизації, то констатуємо, що формальна освіта реалізується у дистанційному синхронному режимі, а інформальна – в асинхронному.

Нормативно-правова база навчання у дистанційній формі забезпечена наказом Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за дистанційною формою навчання» від 18 вересня 2020 р. № 173-20 (Про затвердження Методичних рекомендацій, 2020а) та наказом Міносвіти «Про затвердження Положення про дистанційне навчання» від

25.04.2013 № 466 (Про затвердження Положення, 2013), у яких було визначено порядок та форми дистанційного навчання. Зокрема дистанційна форма підвищення кваліфікації посадових осіб публічного управління, у тому числі державних службовців, «реалізується за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення та засобів інформаційно-комунікаційного зв'язку, зокрема Інтернету, та передбачає можливість отримання слухачами відповідного сертифікату» (Ярмистий, 2022).

Дистанційне навчання може проходити як в синхронному (спілкування з викладачем у режимі реального часу), так і в асинхронному (самостійне навчання у зручному режимі) форматі (Михайлишин, 2013, с. 287). Синхронне дистанційне навчання передбачає такі інноваційні види як: вебінар, онлайн-лекцію, онлайн-тренінг. Також дистанційно у режимі реального часу може проходити консультування з коучем (тренером).

Дистанційна синхронна онлайн-взаємодія може проходити на відповідних платформах, найбільш популярними з яких в Україні є Zoom, Teams, або з використанням програм, таких як Google Meet. Крім того, це можуть бути відео-конференції у чатах месенджерів або у соціальних мережах.

Дистанційна форма переважає в організації навчання публічних службовців в усіх без винятку центрах підвищення кваліфікації, зберігаючи певну інноваційність. У дистанційному форматі вже не один рік проводять як академічні форми занять – лекції, практичні (семінарські) заняття, так і відео-конференції, вебінари, круглі столи. Інноваційного характеру при цьому набувають окремі елементи проведення занять, зустрічей, опанування нових платформ для онлайн-занять або нових інструментів, які ці платформи пропонують. Наприклад, це може бути Whiteboard («Дошка об'яв») – функція, яка дозволяє учасникам навчального процесу спільно писати, робити позначки на білому екрані в режимі реального часу. Або можливість створення «Сесійних залів» – окремих віртуальних кімнат, що дозволяє розбити учасників онлан-заняття на групи та реалізовувати у дистанційному форматі інтерактивні форми навчання (опрацювання кейсів, робота у малих групах, «мозковий штурм» тощо). Під час дистанційної форми навчання освітяни використовують широкий спектр візуалізації: від презентацій до відеоконтенту (фрагменти навчальних або документальних фільмів, передач, записи онлайн-трансляцій роботи органів публічного управління тощо).

Якщо приймаємо дистанційну форму навчання як критерій систематизації, то



констатуємо такий поділ: формальна освіта реалізується у дистанційному синхронному режимі, а інформальна (самоосвіта) – у дистанційному асинхронному режимі.

Самоосвіта у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців має значний потенціал, адже завдяки їй забезпечується безперервність навчання, яке триває протягом всього кар'єрного зростання. Беззаперечною перевагою самоосвіти є можливість державного службовця здійснювати її без відриву від роботи. На думку науковців до переваг цієї форми також належать приватність, адаптивність, можливість самостійного планування самонавчання, наявність зворотного зв'язку (Михайлишин, 2013, с. 290).

Власне інформальна освіта або самоосвіта згідно п. 4 ст. 8 Закону України «Про освіту» це вид освіти, яка «передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям» (Про освіту, 2017). Іншими словами ця освіта, зокрема для державних службовців, є і спланованою і цілеспрямованою, але не є інституалізованою.

Актуальність самоосвіти підтверджує і той факт, що згідно норм чинного законодавства вона залишається однією з форм, в яких державні службовці реалізують своє право на професійне навчання, що відображається у змісті індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (в індивідуальній програмі професійного розвитку) (Про затвердження Положення, 2019; Про затвердження Порядку, 2022; Про затвердження Методичних рекомендацій, 2020b; Про внесення змін до Методичних рекомендацій, 2022; Про внесення змін до Положення, 2022).

Самостійне навчання рекомендовано застосовувати щорічно для набуття та поглиблення професійних знань, технічних умінь, вивчення спеціальних методів роботи. Зауважимо, що з 1 кредиту ЄКТС, який державний службовець повинен набрати протягом року за різними формами професійного навчання, самоосвіта становила лише 0,1 – 0,2 кредиту ЄКТС. Але на 2024 рік частка самоосвіти може становити не більше 0,5 кредиту ЄКТС, тобто її суттєво збільшено.

Державні службовці, формуючі свою індивідуальну програму професійного розвитку, мають можливість орієнтуватися на рекомендації, які їм надає фахова спільнота. Зокрема, на сайті НАДС ще у 2020 році було оприлюднено підбірку онлайн платформ для самоосвіти. До

цього переліку потрапили: «Портал Дія. Цифрова освіта», Освітній Хаб – EduHub.in.ua, українська платформа масових відкритих онлайн курсів Prometheus (з рекомендованими для державних службовців курсами «Управління персоналом на державній службі»; «Децентралізація в Україні – теорія та практика»; «Взаємодія органів державної влади з громадськістю»; «Основи державної політики»; «Антикорупційні програми органів влади»; «Публічні закупівлі» та ін.), ВУМ online – Відкритий Університет Майдану (з рекомендованими для державних службовців курсами «Боротьба з корупцією в державних закупівлях», «Фінансове обґрунтування управлінських рішень», «Особиста ефективність», «Управління змінами» та ін.) та ряд Інтернет-платформ для оволодіння англійською мовою (Підбірка онлайн платформ, 2020). Подібну інформацію із списками онлайн платформ та переліком рекомендованих курсів розміщують на своїх сайтах центральні та регіональні органи державної влади.

На вказаних онлайн платформах опанування курсів самоосвіти відбувається на безоплатній основі, а по їх закінченні платформа генерує сертифікат із заздалегідь визначеною кількістю навчальних годин та кредитів ЄКТС.

Програми і курси формальної та інформальної освіти представлені провайдерами освітнього процесу з 2019 року на вебпорталі управління знаннями у сфері професійного навчання посадових осіб органів публічного управління «Портал управління знаннями» (далі – Портал) (Положення про вебпортал, 2019).

Аналізуючи запропоновані на Порталі програми і курси формальної та інформальної освіти з огляду на запровадження інноваційних компонентів, констатуємо більшу активність та креативність у пропозиціях з боку провайдерів-громадських (недержавних) організацій.

Так, наприклад, українська студія онлайн-освіти EdEra Студіо пропонує свій досвід підготовки комплексних освітніх матеріалів – від розробки концепцій, освітнього продакшену до розміщення та підтримки на онлайн-платформі EdEra. Запропоновані на Порталі освітні продукти від EdEra Студіо («Бюджетний процес. Основи», «Гендерно орієнтоване врядування», «Захист персональних даних») є курсами із самоосвіти.

У переліку громадських організацій, які долучені до навчання державних службовців, також варто назвати і ГО «Центр сталого розвитку та регіональних ініціатив». На Порталі Центром запропоновано загальну короткострокову програму «Управління змінами в організації в умовах глобальних викликів»



розраховану для державних службовців категорії Б. В описі програми зазначається, що навчання може відбуватися як у дистанційному синхронному, так і в асинхронному режимі. У таких же форматах Центр пропонує загальну короткострокову програму «Ефективні комунікації, командна взаємодія та управління конфліктами в діяльності органів публічної влади» (Громадська організація, 2023).

Можна навести ще декілька подібних прикладів щодо пропозицій навчальних курсів на Порталі з боку громадських організацій як провайдерів. Але всі ці, підкреслимо – далеко не багаточисленні приклади, об'єднує наявність інноваційних компонентів у пропонованих освітніх продуктах (тренінги, участь коучерів).

Доречно також навести приклад креативного підходу до постановки завдань з підвищення кваліфікації державних службовців у межах загальної короткострокової програми, яке пропонує громадська організація, чий освітній продукт представлено і на згадуваній вище платформі Prometheus і на Порталі. Курс «Міжнародне гуманітарне право в професійній діяльності публічних службовців» пропонує опанувати Українська Гельсінська спілка з прав людини. Цікаво, що робота над курсом має складатися з двох етапів – дистанційного в асинхронному форматі та дистанційного в синхронному форматі у вигляді вебінарів. Слухачам запропоновано до початку синхронного етапу самостійно опрацювати безкоштовний курс «Міжнародне гуманітарне право у професійній діяльності публічних службовців» цього ж провайдера на платформі Prometheus. Умовою допуску до синхронного етапу є наявність сертифікату про закінчення курсу на платформі Prometheus (Курс «Міжнародне гуманітарне право...», 2023).

Також наголосимо, що такий курс має інноваційну складову за змістом, адже із запровадженням в Україні воєнного стану для державних службовців, особливо на деокупованих територіях, актуальними є знання щодо вміння застосовувати норми міжнародного гуманітарного права, документування воєнних злочинів.

Наведені приклади дають підстави стверджувати, що є необхідність більш активного залучення до навчання державних службовців провайдерів освітніх послуг з числа громадських (недержавних) організацій, спільнот практиків, розробників авторських тренінгових курсів, окремих відомих коучерів як таких, що мають значні напрацювання у використанні інноваційних практик навчання.

Щодо залучення громадських організацій, то відповідний позитивний досвід в Україні вже було напрацьовано, коли у межах реалізації завдань реформи децентралізації сформувалася співпраця як з вітчизняними, так і зарубіжними громадськими організаціями та спільнотами, які проводили консультування та навчання для посадових осіб органів місцевого самоврядування.

У той же час, доцільним є розширення спектру пропозицій щодо курсів чи програм із самоосвіти державних службовців за рахунок активізації роботи у цьому напрямку з боку державних закладів освіти як провайдерів. Варто сподіватись, що, натхненні прикладами використання інновацій у пропозиціях від громадських організацій, державні освітні заклади також запропонують певні новації і в частині інформальної освіти.

Одним із чинників, що впливають на необхідність проведення такої роботи, є доцільність підвищення рівня та якості викладання на курсах із самоосвіти, які проходять державні службовці.

Не йдеться про імперативний характер відповідних рекомендацій. Самостійність, індивідуальний підхід державний службовець повинен реалізовувати за рахунок різноманіття пропозицій відповідного освітнього продукту. Чітко визначеними мають бути вимоги до якості та змісту матеріалу, який опрацьовують шляхом самоосвіти. І тут на першому місці повинна бути наявність інноваційного компоненту у вигляді:

- оновлення змістовної частини;
- опанування нової інформаційно-комунікативної технології;
- здобуття знань, вмінь та навичок із використанням інноваційних форм, методів та технологій навчання.

Маємо на увазі, що до переліку рекомендованих курсів повинні потрапити такі, що, по-перше, розраховані на осіб, які мають вищу освіту (чимало існуючих матеріалів для самостійного ознайомлення розраховані на учнів шкіл, мають спрощений контент, але фактично можуть бути використані і державними службовцями в інформальній освіті), а, по-друге, містять певні інноваційні компоненти (зміст матеріалу, форми, методи або технології опанування).

Ще одна проблема в інформальній освіті це невідповідна якість освітнього продукту, сумнівний рівень фахової підготовки авторів матеріалу для самоосвіти, які не були рекомендовані, але, з іншого боку, і не були заборонені державним службовцям для опанування. І це на відміну від вказаних вище



рекомендованих освітніх платформ або курсів від провайдерів, зареєстрованих на Порталі управління знаннями, де авторами виступають науково-педагогічні працівники провідних закладів вищої освіти, досвідчені фахівці-практики, коучери із значним досвідом роботи.

Таке бачення проблем цілком кореспондується із аналізом поточного стану справ у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців, який викладено у Стратегії розвитку системи професійного навчання державних службовців до 2027 року, а саме: «для державних службовців неефективне визначення потреб у професійному навчанні та формальне планування такого навчання в індивідуальній програмі професійного розвитку призводить до ризиків її невиконання і труднощів із щорічним оцінюванням результатів службової діяльності» (Стратегія розвитку системи, 2023).

Також не будемо забувати про той дорогоцінний час, який витрачає державний службовець, опановуючи матеріали за обраними програмами формальної або інформальної освіти. Не лише для самого посадовця, але і для суспільства в цілому бажано, що б у цей важкий для України період, публічна влада демонструвала підвищення ефективності управління, а державні службовці – професійну компетентність відповідно до викликів часу.

«Система професійного навчання публічних службовців має стати цілісною, якісною, інноваційною, мобільною та гнучкою з розвиненою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом, постійно вдосконалюватися і наближатися до європейських стандартів безперервної освіти

дорослих (освіти упродовж життя) шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти, основних засад підвищення професійного рівня публічних службовців» (Goncharuk, Orhiets, & Prokopenko, 2021, p. 45).

### Висновки.

Впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців тривалий час залишається важливим напрямом удосконалення діяльності органів публічної влади в Україні. Значною мірою це викликано високим темпом оновлення змістовної частини освітніх програм, розвитком інформаційно-комунікаційних технологій тощо.

Інноваційні компоненти повинні стати невід’ємною складовою інформації щодо програм підвищення кваліфікації публічних службовців у формальній освіті та програм, курсів, заходів в інформальній освіті.

Для цілого ряду провайдерів освітніх послуг такий систематизуючий підхід матиме лише формальний характер, адже на практиці ними широко використовуються освітні новації, про що свідчить інформація на сайтах регіональних центрів підвищення кваліфікації, результати щорічного конкурсу «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад».

За наявності такого підходу інноваційні компоненти відразу перетворюються на один з потужних маркерів у визначенні конкурентних переваг для пропонованих програм підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Гончарук, Н. (2019). Модернізація публічної служби в Україні як пріоритетний напрям реформування державного управління та місцевого самоврядування. С. М. Серьогін (Ред.), Н. А. Липовська, Є. І. Бородин, *Публічна служба*. (Навчальний посібник), (с. 320-329). 2-ге вид. Дніпро: ГРАНІ.
- Гончарук, Н. Т. (2022). Сучасний стан організації навчання дорослих у системі публічного управління України. *Управління науковими та освітніми проєктами: матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 24 січня – 6 березня 2022 року*, (с. 83-87). Одеса: Видавничий дім «Гельветика».
- Гончарук, Н. Т., & Прудиус, Л. В. (2018). Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*, 6(1-2), 42-51. Відновлено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2018\\_6\\_1-2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8)
- Громадська організація «Центр сталого розвитку та регіональних ініціатив»: основні програми провайдера. (2023). *Портал управління знаннями*. Відновлено з <https://pdp.nacs.gov.ua/providers/hromadska-orhanizatsiia-tsentr-staloho-rozvytku-ta-rehionalnykh-initsiatyv>
- Даниленко, Л. І. (2005). Педагогічні інновації та інноваційні педагогічні технології: сутність і структура. *Нові технології навчання*, 40, 270-276
- Дичківська, І. М. (2004). *Інноваційні педагогічні технології*. (Навчальний посібник). Київ: Академвидав.
- Діуліна, В. В. (2012). Принципи багатовекторної неперервної освіти в галузі державного управління. *Державне будівництво*, 1. Відновлено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2012\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2012_1_21).
- Калашник, Н. С. (2014). *Самоосвіта державних службовців в Україні в умовах суспільних змін*. (Автореферат дисертації доктора наук з державного управління: 25.00.03). Національна академія державного управління при Президентові України. Київ.
- Кандзюба, С. П. (2020). Організація дистанційного навчання в регіональній хмарі публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2 (45), 108-117. <https://doi.org/10.33287/102026>
- Курс «Міжнародне гуманітарне право в професійній діяльності публічних службовців». (2023). *Портал управління знаннями*. Відновлено з <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/mizhnarodne-humanitarne-pravo-v-profesiinii-diialnosti-publichnykh-sluzhbovtsiv>
- Кухаренко, В. М. (2020). *Екстрене дистанційне навчання в Україні*. (Монографія). Харків: Миська друкарня. Відновлено з <http://dl.khpi.edu.ua/mod/resource/view.php?id=46362>



- Миколок, А. В. (2022). Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 29, 45-48.
- Михайлишин, Л. (2013). Самоосвіта державних службовців як складова підвищення їх кваліфікації. *Ефективність державного управління*, 36, 287-293.
- Освіта протягом життя як чинник людського розвитку*. (2015). (Аналітична записка). Національний інститут стратегічних досліджень. Відновлено з <http://surl.li/rmimz>
- Підбірка онлайн платформ для самоосвіти. (2020). *Портал управління знаннями*. Відновлено з <https://pdp.nacs.gov.ua/news/pidbirka-onlain-platform-dlia-samoosvity>
- Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями». № 209-19. (2019. Червень 29). *Наказ Національного агентства України з питань державної служби*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1234-19#Text>
- Про внесення змін до Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку). №131-22. (2022, Грудень 14). *Наказ Національного агентства України з питань державної служби*. Відновлено з <https://nads.gov.ua/pras/pro-vnesennya-zmin-do-metodichnih-rekomendacij-shchodo-skladannya-pereglyadu-ta-monitoringu-vikonannya-individualnoyi-programi-pidvishchennya-rivnya-profesijnoi-kompetentnosti-derzhavnogo-sl>
- Про внесення змін до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. № 1494. (2022, Грудень 30). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1494-2022-%D0%BF#Text>
- Про Державну національну програму «Освіта» («Україна XXI століття»). № 896. (1996, Квітень 29). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF#Text>
- Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за дистанційною формою навчання. № 173-20. (2020а, Вересень 18). *Наказ Національного агентства України з питань державної служби*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0173859-20#Text>
- Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку). № 201-20. (2020б, Жовтень 26). *Наказ Національного агентства України з питань державної служби*. Відновлено з <https://nads.gov.ua/pras/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-skladannya-pereglyadu-ta-monitoringu-vikonannya-individualnoyi-programi-pidvishchennya-rivnya-profesijnoi-kompetentnosti-derzhavnogo-sluzh>
- Про затвердження Положення про дистанційне навчання. № 466. (2013, Квітень 25). *Наказ Міністерства освіти і науки України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13#Text>
- 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. № 106. (2019, Лютий 06). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>
- Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службовчої діяльності державних службовців. № 640. (2022, Вересень 30). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>
- Про освіту. № 2145-VIII. (2017. Вересень 5). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- Прокопенко, Л. Л., & Гончарук, Н. Т. (2023). Модернізація публічної служби в умовах війни та післявоєнний період у контексті її адаптації до європейських стандартів. *Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні: матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю 4 травня 2023 р., м. Дніпро*, (с. 19-22). Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка».
- Прудіус, Л. В. (2016). Неформальна освіта державних службовців в Україні: правові аспекти. *Публічне управління та митне адміністрування*, 1(14), 122-131. Відновлено з <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2016/1/17.pdf>
- Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року: схвалена Координаційною радою з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при Національному агентстві України з питань державної служби. (2023, Серпень 22). *Рішення Координаційної ради при Національному агентстві України з питань державної служби*. Відновлено з <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%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20.pdf>
- Шпекторенко, І. В. (2006). *Безперервна освіта державних службовців в Україні: зміст, проблеми, перспективи*. (Навчальний посібник). Дніпро: ДРІДУ НАДУ.
- Шпекторенко, І. В. (2007). Етапи безперервної професійної освіти державних службовців (в умовах дистанційного навчання). *Державне управління*, 1. Відновлено з [www.kbuara.kharkov.ua/e-book/n\\_1\\_2007/doc/3/05.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/n_1_2007/doc/3/05.pdf)
- Шуневич, Б. (2006). *Теоретичні основи дистанційного навчання*. (Навчальний посібник). Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».
- Шуневич, Б. І. (2013). Популяризація дистанційного навчання в освітніх закладах України. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*, 7, 299-303. Відновлено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vldubzh\\_2013\\_7\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vldubzh_2013_7_48)
- Ярмистий, М. (2022, Травень 25). Особливості організації підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. Відновлено з <http://buk-visnyk.cv.ua/news/2133/>
- Goncharuk, N., Orhiets, O., & Prokopenko, L. (2021). Formation and development of the system of professional training of public servants in Ukraine: organizational, legal, and economic aspects. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(1 (January)), 39-46. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-1-39-46>

## REFERENCES

- A selection of online platforms for self-education. (2020). *Knowledge management portal*. Retrieved from <https://pdp.nacs.gov.ua/news/pidbirka-onlain-platform-dlia-samoosvity>
- About education. No. 2145-VIII. (2017. September 5). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- About the State National Program "Education" ("Ukraine of the 21st century"). No. 896. (1996, April 29). *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF#Text>
- Course "International humanitarian law in the professional activity of public servants". (2023). *Knowledge management portal*. Retrieved from <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/mizhnarodne-humanitarne-pravo-v-profesijnii-dialnosti-publicnykh-sluzhbovtstv>
- Danylenko, L. I. (2005). Pedagogical innovations and innovative pedagogical technologies: essence and structure. *New learning technologies*, 40, 270-276
- Diulina, V. V. (2012). Principles of multi-vector continuous education in the field of public administration. *State construction*, 1. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2012\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_21)
- Dychkivska, I. M. (2004). *Innovative pedagogical technologies*. (Tutorial). Kyiv: Akademvydav.
- Education throughout life as a factor of human development. (2015). (Analytical note). *National Institute of Strategic Studies*. Retrieved from <http://surl.li/rmimz>



- Goncharuk, N., Orhiets, O., & Prokopenko, L. (2021). Formation and development of the system of professional training of public servants in Ukraine: organizational, legal, and economic aspects. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(1 (January)), 39-46. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-1-39-46>
- Honcharuk, N. (2019). Modernization of the public service in Ukraine as a priority area of public administration and local self-government reform. In S. M. Seryogin (Ed.), N. A. Lipovska, E. I. Borodin, *Public Service*. (Educational manual), (pp. 320-329). 2nd edition Dnipro: Grani.
- Honcharuk, N. T. (2022). The current state of the organization of adult education in the system of public administration of Ukraine. *Management of scientific and educational projects: materials of the All-Ukrainian scientific and pedagogical professional development, January 24 - March 6, 2022*, (p. 83-87). Odesa: Helvetica Publishing House.
- Honcharuk, N. T., & Prudius, L. V. (2018). Modernization of civil service and human resources management in Ukraine. *Public Administration Aspects*, 6(1-2), 42-51. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2018\\_6\\_1-2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8)
- Kalashnyk, N. S. (2014). *Self-education of civil servants in Ukraine in the conditions of social changes*. (Abstract of the doctoral dissertation on public administration: 25.00.03). National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Kyiv.
- Kanzyuba, S. P. (2020). Organization of distance learning in the regional cloud of public administration. *State administration and local self-government*, 2 (45), 108-117. <https://doi.org/10.33287/102026>
- Kukhareno, V. M. (2020). *Emergency distance learning in Ukraine*. (Monograph). Kharkiv: City printing house. Retrieved from <http://dl.khpi.edu.ua/mod/resource/view.php?id=46362>
- Mykhailyshyn, L. (2013). Self-education of civil servants as a component of improving their qualifications. *Effectiveness of public administration*, 36, 287-293.
- Mykolyuk, A. V. (2022). Public administration under martial law: the question of efficiency. *Public management and administration in Ukraine*, 29, 45-48.
- Non-governmental organization "Center for sustainable development and regional initiatives": the main programs of the provider. (2023). *Knowledge management portal*. Retrieved from <https://pdp.nacs.gov.ua/providers/hromadska-orhanizatsiia-tsentr-staloho-rozvytku-ta-rehionalnykh-initsiatyv>
- On amendments to the Regulation on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government and deputies of local councils. No. 1494. (2022, December 30). *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1494-2022-%D0%BF#Text>
- On making changes to the Methodological Recommendations for drafting, revising and monitoring the implementation of an individual program for increasing the level of professional competence of a civil servant (individual professional development program). No. 131-22. (2022, December 14). *Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service*. Retrieved from <https://nads.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-dometodichnih-rekomendacij-shchodo-skladannya-pereglyadu-ta-monitoringu-vikonannya-individualnoyi-programi-pidvishchennya-rivnya-profesijnoyi-kompetentnosti-derzhavnogo-sl>
- On the approval of Methodological recommendations regarding the organization of professional development of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government and deputies of local councils through distance education. No. 173-20. (2020a, September 18). *Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0173859-20#Text>
- On the approval of the Methodological recommendations for drafting, reviewing and monitoring the implementation of an individual program for increasing the level of professional competence of a civil servant (individual professional development program). No. 201-20. (2020b, October 26). *Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service*. Retrieved from <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-skladannya-pereglyadu-ta-monitoringu-vikonannya-individualnoyi-programi-pidvishchennya-rivnya-profesijnoyi-kompetentnosti-derzhavnogo-sluzh>
- On the approval of the Procedure for evaluating the results of official activities of civil servants. No. 640. (2022, September 30). *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>
- On the approval of the Regulation on distance learning. No. 466. (2013, April 25). *Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13#Text>
- On the approval of the Regulation on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government and deputies of local councils. No. 106. (2019, February 06). *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>
- Prokopenko, L. L., & Honcharuk, N. T. (2023). Modernization of the public service during the war and the post-war period in the context of its adaptation to European standards. *Ensuring stability, revitalization and development of territories and communities in Ukraine: materials of the scientific and practical conference with international participation on May 4, 2023, Dnipro*, (p. 19-22). Dnipro: NTU "Dniprov Polytechnic".
- Prudius, L. V. (2016). Informal education of civil servants in Ukraine: legal aspects. *Public Administration and Customs Administration*, 1(14), 122-131. Retrieved from <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2016/1/17.pdf>
- Regulations on the knowledge management web portal in the field of professional training "Knowledge Management Portal". No. 209-19. (2019, June 29). *Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1234-19#Text>
- Shpektorenko, I. V. (2006). *Continuous education of civil servants in Ukraine: content, problems, prospects*. (Tutorial). Dnipro: DRIDU NADU.
- Shpektorenko, I. V. (2007). Stages of continuous professional education of civil servants (in distance learning conditions). *State Administration*, 1. Retrieved from [www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/n\\_1\\_2007/doc/3/05.pdf](http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/n_1_2007/doc/3/05.pdf)
- Shunevych, B. (2006). *Theoretical foundations of distance learning*. Tutorial. Lviv: Publishing House of the National University "Lviv Polytechnic".
- Shunevych, B. I. (2013). Popularization of distance learning in educational institutions of Ukraine. *Bulletin of the Lviv State University of Life Safety*, 7, 299-303. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vldubzh\\_2013\\_7\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vldubzh_2013_7_48)
- Strategy for the development of the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local self-government officials and deputies of local councils until 2027: approved by the Coordinating Council for Vocational Training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government, deputies of local councils at the National Agency of Ukraine on Civil Service. (2023, August 22). *Decision of the Coordination Council at the National Agency of Ukraine on Civil Service Issues*. Retrieved from <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%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20.pdf>
- Yarmystiy, M. (2022, May 25). Peculiarities of the organization of advanced training of civil servants and officials of local self-government in the conditions of martial law. *Bukovyna Herald of State Service and Local Self-Government*. Retrieved from <http://buk-visnyk.cv.ua/news/2133/>