

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра публічного управління та адміністрування

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Студента 4 курсу, 18 групи,  
спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
освітньої програми «Публічне  
управління та адміністрування»

*(підпис студента)*

Ольоленка  
Миколи  
Миколайовича

Науковий керівник  
канд. екон. наук,  
доцент

*(підпис керівника)*

Ільїна  
Анастасія  
Олександрівна

Гарант освітньої програми  
к.держ.упр.

*(підпис гаранта)*

Динник  
Ірина Петрівна

Київ 2023

# Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Освітня програма: публічне управління та адміністрування

**Затверджую**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«30» грудня 2022 р.

## Завдання на випускну кваліфікаційну роботу студентіві

Ольоленку Миколі Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації»

Затверджена наказом ректора від «26» грудня 2022 р. № 3711

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 12.05.2023

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

*Мета роботи:* комплексне дослідження підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації

*Об'єкт дослідження:* процес підвищення кваліфікації державних службовців

*Предмет дослідження:* теоретико-методичні та прикладні основи підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації



4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

## РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Аналіз рівнів підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації в Україні

1.2. Нормативно-правове регулювання процесу підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації в Україні

## РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Зарубіжний досвід організації підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації та перспективи його застосування в Україні

2.2. Удосконалення нормативно-правової бази України, що регулює процес підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

## 5. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 24.11.2022	24.11.2022
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 30.12.2022	30.12.2022
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.03.2023	20.03.2023
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.04.2023	20.04.2023
5	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи	До 10.05.2023	10.05.2023
6	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 10.05.2023	10.05.2023
7	Зовнішнє рецензування випускної кваліфікаційної роботи	До 12.05.2023	12.05.2023
8	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	12-05. 17.2023	12-05. 17.2023
9	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 22.05.2023	До 22.05.2023
10	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання «30» грудня 2022 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Льїна А.О.

*(прізвище, ініціали, підпис)*

8. Гарант освітньої програми Динник І.П.

9. Завдання прийняв до виконання студент

Ольоленко М.М.

*(прізвище, ініціали, підпис)*

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:

Випускна кваліфікаційна робота написана на актуальну тему. Студент здійснив комплексний аналіз рівнів підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації в Україні шляхом обґрунтування специфіки кадрового, інформаційного, методичного та фінансового забезпечення цифровізації управління людськими ресурсами державної служби. Використовуючи сайт Міністерства юстиції України, студент проаналізував процес підвищення кваліфікації державних службовців протягом жовтня-грудня 2022 року, а також порівняв показники в динаміці за IV квартал останніх трьох років, виділивши позитивні та негативні чинники зрушення показників. Це дозволило визначити роль Міністерства юстиції України в організації заходів підвищення кваліфікації державних службовців на центральному та місцевому рівнях в режимі онлайн, особливо в період військового стану.

Разом з тим, студент охарактеризував особливості окремих нормативно-правових актів, що регулюють процес підвищення кваліфікації державних службовців, виділивши найбільш та найменш дієві положення цих актів. Під час виконання роботи студент продемонстрував вміння працювати з нормативно-правовою базою в основі аналізу ситуації за часів сьогодення; аналітичні здібності, пов'язані із узагальненням інформації, взятої з джерел профільних науковців, а також вміння формулювати авторську позицію з приводу удосконалення процесу підвищення кваліфікації в умовах цифровізації.

Так, наприклад, спираючись на досвід різних європейських країн, що також є значною перевагою в роботі, студент вбачав за необхідне пропонувати найбільш перспективні варіанти щодо його застосування в Україні на користь наближення нашої країни до європейських стандартів. Більш того, студентом виокремлено базові чинники низьких темпів цифрового розвитку управління кадровим потенціалом державної служби, розглянуто систему HRMIS як дієвий інструмент розвитку інформаційного суспільства, що в подальшому впливатиме на цифровий розвиток управління кадровим потенціалом державної служби. Також, студент запропонував удосконалити нормативно-правову базу, що регулює процес підвищення кваліфікації державних службовців на основі внесення змін у діючі положення нормативно-правових актів, та затвердити нові, що ґрунтуються на інноваційних методах цифровізації шляхом використання персоналом органів державної влади різних сучасних платформ.



Зміст випускної кваліфікаційної роботи підпорядкований поставленій у роботі меті. Робота має досить логічну структуру та відповідає вимогам оформлення. Проте є ряд питань, на які слід звернути увагу. Зокрема, в табл. 1.1 та 1.2 доречно було б конкретизувати аналіз за рівнями підвищення кваліфікації саме державних службовців окремо, а не публічних службовців взагалі. Наприклад, кількість державних службовців, які підвищили рівень професійної компетентності в Апараті Верховної Ради України, Секретаріаті Кабінету Міністрів України, міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, місцевих державних адміністраціях та ін. Більш того, студентом не зазначено конкретну тематику програм підвищення кваліфікації (зокрема щодо оволодіння новітніми інформаційно-комунікаційними технологіями), а лише вказано їх види та учасників. Тому, не дивлячись на те, що студент намагався аргументувати кожен фактор впливу на розвиток кадрового потенціалу державної служби, спираючись на сайти, науковців та нормативно-правові акти, аналіз містить багато припущень. Також, у розділі 3 доречно було б частіше спиратися на досліджуваний орган (Міністерство юстиції України) як такий, що матиме перспективу застосування поданих студентом пропозицій.

В цілому робота відповідає встановленим вимогам, написана на науковому рівні, є авторським самостійним дослідженням, повністю розкриває обрану студентом тему та допускається до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Динник Ірина Петрівна \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_ Ольоленка М.М.  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми: Динник І.П. \_\_\_\_\_  
(підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Н.Л. \_\_\_\_\_  
(підпис)

«12» травня 2023 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Аналіз рівнів підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації в Україні.....	6
1.2. Нормативно-правове регулювання процесу підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації в Україні.....	12
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	20
2.1. Зарубіжний досвід організації підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації та перспективи його застосування в Україні.....	20
2.2. Удосконалення нормативно-правової бази України, що регулює процес підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації....	24
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33
ДОДАТКИ.....	39



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Оскільки Україна знаходиться до впевненому шляху до інтеграції в європейські інституції, розвиток правової держави, утвердження верховенства права, комплексне забезпечення державою прав і свобод людини й громадянина неможливі без організованого та ефективного функціонування інституту державного управління, яким на практиці забезпечується реалізація функцій держави у громадянському суспільстві.

Наразі державне управління й державна служба України – необхідні елементи сучасного суспільного ладу. Вони є соціально обумовленими, оскільки переслідують суспільно-корисні цілі й завдання, які полягають у служінні загальнонаціональним інтересам. Розв’язуючи суспільні й державні завдання, державне управління виконує функції забезпечення та реалізації державної влади, яка повинна служити соціуму. Водночас для того, щоб державне управління України успішно виконувало свої цілі й завдання у суспільстві, воно має слідувати шляхом реформ і стати розвиненим соціальним інститутом національного суспільства.

На теперішній час чинним законодавством створено єдину систему управління державною службою, що являє собою організаційну та компетенційну сукупність суб’єктів публічної адміністрації, що наділені відповідними публічно-владними повноваженнями у сфері державної служби. Така система є п’ятиланковою та характеризується структурою вертикалі єдиної організації виконання на чолі з урядом. Зокрема до неї включено: Кабінет Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), Комісія з питань вищого корпусу державної служби та конкурсні комісії, керівники та служба управління персоналом або спеціаліст із питань персоналу.

За умов європейської інтеграції України набувають важливості проблеми упровадження європейських стандартів, правил та процедур у функціонування урядових органів. З огляду на вказане, забезпечення надання

послуг високої якості й формування зручних адміністративних процедур для громадян та бізнесу є очікуваним результатом реформування державного управління до 2025 року.

Питання засад ефективності державної служби та підвищення кваліфікації державних службовців стало об'єктом уваги багатьох українських і зарубіжних дослідників. До них, зокрема, відносяться Л. Акер, Л. Біла-Тіунова, Г. Дмитренко, Г. Євтушенко, С. Ківалов, С. Кушнір, Д. Летучий, А. Мельник, Л. Сікорака, С. Серьогін та ін. Проте, віддаючи належне вже проведеним в Україні та за кордоном фундаментальним дослідженням з проблематики й державної служби, слід вказати, що ряд питань все ще знаходиться поза увагою науковців. Зокрема це стосується підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації.

**Метою роботи** є комплексне дослідження підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації.

Означена мета передбачає вирішення таких науково-дослідницьких завдань:

- проаналізувати рівні підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації в Україні;
- дослідити нормативно-правове регулювання процесу підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації в Україні;
- розглянути зарубіжний досвід організації підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації та перспективи його застосування в Україні;
- надати пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правової бази України, що регулює процес підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації.

**Об'єкт дослідження** – процес підвищення кваліфікації державних службовців.

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні та прикладні основи підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації.



**Методологія дослідження.** Наука управління виділяє кілька основних груп методів дослідження, характерні риси яких зумовлені сутністю системи державного управління, зокрема, діяльність структур влади і пов'язаних з цим численних чинників політичного, економічного, соціального й культурного характеру: загальні методи вивчення явищ та тенденцій управління; логічні методи пізнання; емпіричні методи. У роботі була використана загальна група методів дослідження, а саме: традиційний метод; інституційний підхід; соціологічний метод; комплексний підхід; історичний метод.

**Інформаційною базою дослідження** слугували наукові статті, монографії, аналітичні доповіді, закони та підзаконні нормативно-правові акти, офіційні веб-сайти, зокрема Міністерства юстиції України та Національного агентства України з питань державної служби.

**Практичне значення одержаних результатів.** Представлені в роботі матеріали, положення й висновки можуть бути використані у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб у сфері державної політики й управління. Крім того, матеріали дослідження можуть бути задіяні при підготовці навчальних матеріалів (лекцій, практичних занять) із проблематики підвищення якості державної служби в Україні.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (41 найменування), шести додатків. Основний зміст роботи представлено на 24 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 4 таблиці.

## **РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

### **1.1. Аналіз рівнів підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації в Україні**

Проблематика підвищення кваліфікації державних службовців безпосередньо пов'язана з питанням ефективності державної служби. За цих умов існують різні підходи визначення принципів підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації як чинника забезпечення її ефективності (дод. А).

Водночас у практиці роботи служб управління персоналом та інших структур державних органів домінує обмежене розуміння оцінки ефективності та результативності. Крім того, у службах управління персоналом органів державної влади України відсутні й аналітичні підрозділи, які б фахово опікувалися аналізом і оцінюванням ефективності. Наразі оцінка ефективності заснована у повній мірі на показниках формального характеру і реалізується в основному у формі атестації [11, с. 155].

Одним з базових напрямів поліпшення управління кадровим потенціалом державної служби є впровадження сучасних цифрових технологій. Станом на 2021 р. (тобто за останній довоєнний рік) за світовим індексом розвитку електронного уряду ООН (E-Government Development Index) Україна зайняла 62 місце серед 193 країн, з урахуванням таких трьох напрямів диджиталізації публічного управління як: веб-присутність структур державної влади, побудова дієвих телекомунікаційних інфраструктур, наявність людських ресурсів. Це виявило вельми низькі темпи цифрового розвитку сфери державної служби.

Варто погодитися із думкою С. Кушніра щодо того, що цифрова грамотність являє собою наявність достатнього обсягу знань щодо цифрових технологій, інформаційно-телекомунікаційних інструментів, Інтернет-мереж



для доступу до інформації, управління нею та можливості використання їх у професійній діяльності. Цифрова грамотність державних службовців на теперішній час є необхідністю, що обумовлюється впровадженням цифрових технологій в діяльність усіх органів державної влади та передбачає наявність:

а) знань: сучасного стану державної інформаційної політики України; основних напрямів електронної взаємодії між державою та суспільством; інструментальних технологій електронного надання управлінських послуг органами публічної влади; базових цифрових трендів реального сектору національного публічного управління;

б) умінь щодо використання цифрових технологій, інформаційних Інтернет-мереж, телекомунікаційних інструментів тощо [19, с. 149].

Цифровізація управління кадровим потенціалом державної служби є обумовленою необхідністю, оскільки на теперішній час склалася ситуація, коли відомості про державну службу (за виключенням інформації щодо загальної чисельності державних службовців) є занадто обмеженими. Крім того, усі органи державної влади мають власні інформаційні системи управління, які є неузгодженими між собою та як наслідок непридатними для порівняння. Однак необхідність впровадження цифрових технологій передбачає детальне правове регулювання цих питань.

Специфіка кадрового, інформаційного, методичного та фінансового забезпечення цифровізації управління людськими ресурсами державної служби надає підстави для здійснення поділу усіх уповноважених суб'єктів у залежності від їх впливу на об'єкт управління:

– суб'єкти загальної компетенції – здійснюють забезпечення управління шляхом нормативно-правового та методичного впливу на цифровий розвиток сфери управління кадровим потенціалом державних органів, що у цілому не передбачає встановлення прямих зв'язків із державними службовцями. У процесі своєї діяльності такі суб'єкти виконують функції щодо нормативно-правового, інформаційного та фінансового забезпечення досліджуваної сфери. До цієї групи суб'єктів слід віднести: Верховну Раду України, Кабінет

Міністрів України, Міністерство освіти і науки України, Міністерство економіки України, Міністерство цифрової трансформації України;

– суб'єкти спеціальної компетенції – характеризуються наявністю сталих правових зв'язків між суб'єктом та об'єктом управління (державним службовцем та/або іншим працівником органу державної влади) у вигляді взаємних суб'єктивних прав та юридичних обов'язків з метою впровадження провідних цифрових технологій у процес проходження державної служби, здійснення ним управління та впливу на результативність та ефективність діяльності кожного державного службовця. До цієї групи суб'єктів належать: НАДС, Рада управління людськими ресурсами державної служби при Національному агентстві України з питань державної служби, служби управління персоналом, керівники та/або суб'єкти призначення [10].

НАДС як адміністратор інформаційної системи виконує ряд завдань, наведених у дод. Б [30]. Поряд із загальними завданнями НАДС у сфері управління державною службою варто звернути увагу саме на наявність досить значного обсягу повноважень у сфері цифровізації управління кадровим потенціалом органів державної влади. Відповідно до чинного законодавства, НАДС є власником та розпорядником інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (Human Resource Management Information System – HRMIS). Це означає, що саме НАДС є уповноваженим суб'єктом щодо володіння, обробки та використання інформації, що зберігається у центральній підсистемі HRMIS. Натомість подібними повноваженнями в обмежених чинним законодавством межах щодо функціональних підсистем можуть наділятися інші уповноважені суб'єкти (як приклад, керівники державної служби в державному органі). Доступ уповноважених суб'єктів до інформаційної системи здійснюється з використанням засобів електронної ідентифікації.

Міністерством юстиції України опрацьовані відомості про підвищення кваліфікації публічних службовців України за жовтень-грудень 2022 року (табл. 1.1).



Таблиця 1.1

**Підвищення кваліфікації публічних службовців України  
у жовтні-грудні 2022 р.**

<b>Підвищення кваліфікації</b>	<b>Жовтень 2022 р.</b>	<b>Листопад 2022 р.</b>	<b>Грудень 2022 р.</b>
<b>Учасники навчання:</b>	<b>15122</b>	<b>10460</b>	<b>4519</b>
державних службовців	10435	5609	1319
посадових осіб місцевого самоврядування	4608	4788	3200
	+ 79	+ 53	
	(керівництво МДА)	(керівництво МДА)	
<b>Програми підвищення кваліфікації:</b>	<b>302</b>	<b>226</b>	<b>86</b>
загальних професійних програм	49	32	12
загальних короткострокових програм	142	96	24
спеціальних короткострокових програм	98	87	46
спеціальних професійних програм	13	11	4
<b>Учасники навчання за програмами:</b>	<b>15122</b>	<b>10450</b>	<b>4519</b>
за загальними професійними програмами	1748	1058	366
за загальними короткостроковими програмами	7093	4258	1475
за спеціальними короткостроковими програмами	5404	4438	2561
за спеціальними професійними програмами	877	696	117

Джерело: розроблено автором за даними [22]

Отже, упродовж листопада – грудня 2022 р. фіксується скорочення числа учасників і програм підвищення кваліфікації публічних службовців, що ймовірно зумовлено економічною і соціальною кризою, викликаною війною [26].

У табл. 1.2 наведений ретроспективний аналіз підвищення кваліфікації публічних службовців України в жовтні-грудні 2022 р. в річному вимірі за 2020-2022 рр. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Підвищення кваліфікації публічних службовців України  
у IV кварталі 2020-2022 рр.**

<b>Підвищення кваліфікації</b>	<b>IV квартал 2020 р.</b>	<b>IV квартал 2021 р.</b>	<b>IV квартал 2022 р.</b>
<b>Учасники навчання:</b>	<b>32355</b>	<b>35951</b>	<b>30101</b>
державних службовців	18752	20836	17363
посадових осіб місцевого самоврядування	13603	15115	12596
<b>Програми підвищення кваліфікації:</b>	<b>687</b>	<b>764</b>	<b>614</b>
загальних професійних програм	100	112	93
загальних короткострокових програм	307	341	262
спеціальних короткострокових програм	249	277	231
спеціальних професійних програм	31	34	28

Підвищення кваліфікації	IV квартал 2020 р.	IV квартал 2021 р.	IV квартал 2022 р.
<b>Учасники навчання за програмами:</b>	<b>32498</b>	<b>36109</b>	<b>30091</b>
за загальними професійними програмами	3425	3806	3172
за загальними короткостроковими програмами	13852	15391	12826
за спеціальними короткостроковими програми	13396	14884	12403
за спеціальними професійними програми	1825	2028	1690

Джерело: розроблено автором за даними [22]

Аналізуючи динаміку вказаних показників за IV квартал 2020-2022 рр., слід вказати, що вони характеризувалися різноспрямованою динамікою: спочатку зростання у 2021 р., а потім досить істотне скорочення 2022 р.

Варто наголосити, що у 2021 р. відбувалася активізація підвищення кваліфікації публічних службовців України, що пов'язано з виходом країни з періоду масштабного карантину (що мав місце у 2020 р.). Це був головний позитивний фактор, який у 2022 р. змінився на базовий негативний, оскільки розпочалася масштабна війна.

Говорячи про чинники, які впливали на вказану динаміку на позитивному й негативному сенсі, слід назвати такі:

*Позитивні чинники:*

- розвиток заходів з підвищення кваліфікації державних службовців з огляду на ефективну діяльність Міністерства юстиції України: в рамках Міністерства постійно здійснюються заходи з оптимізації роботи інституцій, відповідальних за навчання державних службовців;
- розвиток технологій цифровізації, насамперед дистанційного навчання;
- активізація загальних і короткострокових програм із підвищення кваліфікації: кожного місяця розробляються нові й модифікуються старі, вже діючі програми [28].

*Негативні фактори:*

- початок воєнних дій на території України: у зв'язку з розв'язанням РФ масштабної агресії проти України, ряд програм з підвищення кваліфікації державних службовців були істотно скорочені або принаймні обмежені;



– окупація окремих територій України військами країни-агресора: зокрема, фіксується практичне повне припинення заходів із перепідготовки державних службовців у Херсонській, Запорізькій, Донецькій, а також Луганській областях;

– еміграція значної кількості державних службовців за межі кордону: унаслідок початку масштабних обстрілів всієї території України велика частина державних службовців різних рівнів (насамперед жінок) мусила емігрувати за кордон [1, с. 7-9; 33].

Статистичні дані щодо підвищення кваліфікації державних службовців України у грудні 2022 р. наведені у дод. В. Протягом звітнього періоду за 86 програмами підвищення кваліфікації пройшло навчання 4 519 державних службовців.

У листопаді 2022 р. підвищення кваліфікації державних службовців України характеризувалася відповідними статистичними даними (дод. Г). Упродовж листопада за 226 програмами підвищення кваліфікації відбулося навчання 10 450 державних службовців.

Лідерські позиції у проведенні навчання згідно з програмами підвищення кваліфікації зайняли: Вища школа публічного управління, Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Каразіна, а також Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка; Волинський, Житомирський, Миколаївський, Полтавський і Чернігівський регіональні центри підвищення кваліфікації [9].

Лідерами у ході організації навчання за програмами підвищення кваліфікації виявилися Волинський, Запорізький, Тернопільський, Вінницький регіональні центри підвищення кваліфікації, а також Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Каразіна [2].

Крім того, у межах взаємодії Урядового офісу координації європейської й євроатлантичної інтеграції, НАДС, цифрового проєкту Natolin4Capacity Building та Європейського коледжу в Натоліні сформовано освітню платформу Natolin4Capacity Building. Крім того, державні службовці отримали змогу в 2022-2024 рр. безкоштовно пройти навчання за 16 курсами в режимі онлайн із різних різновидів функціонування ЄС і розвитку відносин ЄС та України.

Динаміка підвищення кваліфікації державних службовців України у жовтні 2022 р. наведена в дод. Д. Так, у жовтні минулого року у відповідності до 302 програм підвищення кваліфікації пройшли навчання 15 122 публічних службовців.

Таким чином, аналіз підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації в Україні виявив її багаторівневність – вона здійснюється на рівні центральних державних структур, органів місцевого самоврядування, а також міських і сільських громад. Роль Міністерства юстиції України у зазначених процесах передбачає систематизацію і узагальнення відомостей щодо ефективності перепідготовки державних службовців у ретроспективі, зокрема протягом останніх трьох років.

## **1.2. Нормативно-правове регулювання процесу підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації в Україні**

Відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 рр. [36] одним з основних напрямів реформування державної служби є забезпечення функціонування у структурі органів державної влади ефективних служб управління персоналом, з урахуванням необхідності покращання їх спроможності (можливості самостійно та/або за допомогою взаємодії з іншими структурними підрозділами органу влади виконувати у повному обсязі покладені на неї завдання та функції) та впровадження новітніх інформаційно-телекомунікаційних технологій управління людськими ресурсами.



Система процесу підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації в Україні ґрунтується на високих технологіях у сфері диджиталізації й створюється для забезпечення потреб державних органів і органів місцевого самоврядування.

Аналіз особливостей нормативно-правових актів щодо підвищення кваліфікації державних службовців засвідчив наявність у цих документах як дієвих положень, так і проблемних характеристик, тобто найменш дієвих положень (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Особливості нормативно-правових актів щодо підвищення кваліфікації державних службовців

Нормативно-правовий акт	Найбільш дієві положення	Найменш дієві положення
<i>Закони</i>		
Закон України «Про державну службу»	- утверджує застосування компетентного підходу в системі підвищення кваліфікації державних службовців; - передбачає використання поширених в ЄС сучасних технологій організації професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу	- не враховує особливості цифровізації сфери підготовки державних службовців; - відсутнє чітке визначення явища ефективності державної служби
Закон України «Про освіту»	- містить загальні положення про освіту державних службовців; - наводить принципи і засади навчання дорослих	немає розкриття специфіки підготовки і перепідготовки персоналу державної служби
Закон України «Про вищу освіту»	- встановлює основні правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи вищої освіти; - створює умови для посилення співпраці державних органів і бізнесу з закладами вищої освіти	відсутні посилання на конкретні технології підготовки державних службовців
Закон України «Про інформацію»	- регулює відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації	недостатньо повно відображене регулювання цифрового обігу інформації
<i>Підзаконні нормативно-правові акти</i>		
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного	- встановлені організаційні чинники функціонування системи професійного навчання державних службовців; - надаються визначення термінів: індивідуальна програма підвищення показників професійної компетентності, індивідуальна програма для професійного розвитку, замовник освітніх послуг,	- не викладені засади й принципи використання диджитал-технологій у навчанні; - чітко не прописані алгоритми впливу використання диджитал-технологій у навчанні для

Нормативно-правовий акт	Найбільш дієві положення акту	Найменш дієві положення
<i>Підзаконні нормативно-правові акти</i>		
навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	професійна компетентність, професійне навчання, професійний розвиток, суб'єкт надання послуг у сфері професійної освіти	ефективності державної служби; - потребують удосконалення положення щодо вдосконалення освіти державних службовців саме у сфері місцевого самоврядування і місцевих громад
Наказ НАДС «Про затвердження Положення про веб-портал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями»	- визначає призначення, структуру та функціональні можливості веб-порталу управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями» і встановлює порядок роботи з ним; - формує правове підґрунтя для інформування закладами, що надають освітні послуги інформації щодо наявних освітніх та освітньо-наукових програм підготовки державних службовців	- не повністю регламентована електронна взаємодія уповноважених суб'єктів з метою забезпечення професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби; - відсутні посилання на елементи європейського досвіду в зазначеній сфері

Джерело: розроблено автором за інформацією [13, 14, 15, 16, 23, 24, 25, 27, 29]

У Законі України «Про державну службу» зазначено, що компетентність – це необхідний обсяг, рівень знань та досвіду в певному виді діяльності, а рівень професійної компетентності особи – характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками [14].

Крім того, Закон України «Про державну службу» утворює застосування компетентного підходу в системі підвищення кваліфікації державних службовців. Слід зазначити, що цей підхід став реакцією системи підготовки персоналу на зміну соціально-економічних умов та процесів, викликаних розвитком ринкової економіки. Цей сучасний підхід, який впроваджено в країнах ЄС, не лише змінив зміст професійного навчання, а в органічному поєднанні із сучасними технологіями організації професійної



підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу став ефективним інструментом управління персоналом та організації його навчання на основі системи професійних компетенцій. Це виявляється в поєднанні функціональних та особистісних характеристик працівників, які мають успішно виконувати професійну діяльність, та є проявом компетенцій як основи формування професіоналізму [14].

Серед дієвих статей Закону України «Про державну службу» слід вказати ст. 1, 3 (визначення понять і термінів), ст. 3 (сфера дії Закону). Водночас недостатньо дієвою є ст. 4, де з-поміж принципів державної служби не відображений принцип потреби у постійному підвищенні кваліфікації державних службовців.

Варто також ще згадати про такі Закони України:

– «Про освіту» (від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII – зі змінами і доповненнями), який регулює суспільні відносини, що виникають у процесі реалізації конституційного права людини на освіту, прав та обов'язків фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у реалізації цього права, а також визначає компетенцію державних органів та органів місцевого самоврядування у сфері освіти [16]. Потребують доопрацювання статті 8 і 9 про види освіти і форми здобуття освіти – там має бути вказана окремо освіта у рамках підвищення кваліфікації державних службовців.

– «Про вищу освіту» (від 1 липня 2014 року № 1556-VII – зі змінами і доповненнями), що встановлює основні правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи вищої освіти, створює умови для посилення співпраці державних органів і бізнесу з закладами вищої освіти на принципах автономії закладів вищої освіти, поєднання освіти з наукою та виробництвом з метою підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях [13]. Загалом всі статті цього Закону є дієвими і відповідають потребам нормативно-правового врегулювання підготовки

державних службовців;

– «Про інформацію» (від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ – зі змінами і доповненнями), який регулює відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації [15]. Потребує доопрацювання стаття 3, де у рамках державної інформаційної політики має здійснюватися перепідготовка державних службовців – з опорою на новітні цифрові технології. Загалом Закон є дієвим у контексті цифровізації сфери освіти.

Таким чином, з'ясовано, що окремі положення наявних нормативно-правових актів щодо нормативно-правового регулювання процесу підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації в Україні мають бути переглянуті як такі, що не у повній мірі враховують диджиталізацію сьогоденного обігу інформації.

Роль Міністерства юстиції України у питанні вдосконалення законів і підзаконних нормативно-правових актів щодо підвищення кваліфікації державних службовців має полягати у висуненні пропозицій щодо юридичного обґрунтування ролі й місця диджиталізації у цьому процесі.

Говорячи про підзаконні нормативно-правові акти, ухвалені у період після прийняття вказаних законів, слід назвати, що профільною у контексті підвищення рівня професійної освіти державних службовців є Постанова Кабінету Міністрів України «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» [27], якою встановлені організаційні чинники функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, а також їх перших заступників і заступників, посадових осіб структур місцевого самоврядування й депутатів місцевих рад (система професійного навчання).

У зазначеному Положенні терміни використовуються у наступному значенні:



– індивідуальна програма підвищення показників професійної компетентності або індивідуальна програма для професійного розвитку – документ, який досліджує індивідуальні потреби учасника професійного навчання у зазначеному навчанні, а також форму й види проходження вказаного навчання;

– замовник освітніх послуг у галузі професійного навчання – представляє собою перелік таких учасників як державні замовники, центральні й місцеві структури виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, а також їх асоціації, інші органи, на працівників яких розповсюджується дія Закону України «Про державну службу»;

– професійна компетентність – спроможність учасника професійного навчання у рамках визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні уміння й навички, виявляти належні моральні й ділові якості для належного забезпечення реалізації встановлених завдань і обов’язків, освіти, а також професійного й особистісного розвитку;

– професійне навчання – здобуття й удосконалення професійних знань, умінь і навичок учасників професійного навчання, які забезпечують належний рівень їх професійної компетентності для їх професійної діяльності;

– професійний розвиток – безперервний, направлений і спрямований хід особистісного й професійного зростання, що ґрунтується на інтеграції знань, вмінь і компетенцій;

– суб’єкт надання послуг у сфері професійної освіти (провайдер) – є фізичною або юридичною особою (освітня установа, заклад, підприємство, організація будь-якої форми власності), що здійснює навчальну діяльність, міжнародні та іноземні установи, організації, у т. ч. ті, що реалізують відповідні програми міжнародної допомоги [27].

Водночас у цьому нормативно-правовому акті (стаття 2, де вказані визначення), не наведено визначення цифровізації навчання.

Учасники професійного навчання спроможні реалізовувати власне право на професійне навчання шляхом:

– підготовки – успішного виконання належної освітньої й професійної програми, яка є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра у спеціальностях, які необхідні для професійної діяльності на державній службі та службі у структурах місцевого самоврядування, зокрема в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»;

– підвищення кваліфікації – набуття інновацій і/або удосконалення раніше здобутих кваліфікацій у межах професійної діяльності або галузі знань;

– стажування – набуття практичного досвіду реалізації завдань і обов'язків у діяльності професійного характеру або галузі знань;

– самоосвіти – самостійно організованого здобуття визначених компетентностей, зокрема у ході повсякденної діяльності, що пов'язана із професійною, громадською чи іншою діяльністю, а також дозвіллям.

30 грудня 2022 року Урядом України були затверджені зміни 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».

З початку 2023 року як підвищення кваліфікації зараховуватиметься вивчення чи удосконалення рівня оволодіння іноземною мовою, що необхідно для професійної діяльності публічного службовця. Так, мова йде про онлайн-навчання на освітніх веб-платформах, проходження мовних тренінгів, курсів, а також інших форм самоосвіти. Крім того, актуальним є визначення рівня володіння іноземною мовою.

Розширено також перелік міжнародних провайдерів, що спроможні надавати послуги у сфері освіти й професійного навчання. Ними спроможні бути не лише ті, які реалізують програми міжнародної технічної допомоги, а й інші міжнародні й національні заклади, організації, що можуть запропонувати актуальний освітній контент для державних службовців (у тому числі безкоштовний) [20, с. 52].



До 1 лютого 2023 року відтерміновано строк подання державними структурами НАДС інформації щодо потреб у професійному навчанні за підсумками узагальнення індивідуальних програм [4].

Отже, цифровий розвиток управління кадровим потенціалом державної служби здійснюється на підставі нормативно-правових актів різної юридичної сили, що забезпечує його повноцінне функціонування. Водночас Міністерству юстиції України слід більш активно втручатися у зазначений процес. Уявляється, система управління державною службою із застосуванням інформаційно-комунікативних технологій здатна виробляти й реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток та адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики. Зазначене має бути одним із першочергових завдань реформування сучасного інституту державної служби.

У цілому діяльність Міністерства юстиції України позитивно вплинула на дієвість чинних нормативно-правових документів і розробку нових. В основному робота фахівців Міністерства у цьому напрямі стосувалася звірки того, наскільки нормативно-правове регулювання процесу підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації в Україні є дієвим і відповідає сучасним реаліям і динамічним змінам процесу диджиталізації.

## РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

### 2.1. Зарубіжний досвід організації підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації та перспективи його застосування в Україні

Важливою умовою інтеграції України до світової спільноти, вступу до ЄС із перспективою здобуття повноцінного членства являються реформування усіх державних інституцій і відносин за участю держави. Вказане вимагає докорінного переосмислення підходів до створення нормативного забезпечення, з урахуванням потреби впровадження цифрових технологій у роботу органів державної влади в цілому, та підвищення рівня підготовки державних службовців, зокрема. Безперечним фактом являється те, що результати будь-яких реформаційних процесів, насамперед, залежать від ефективності кадрового потенціалу, що вимагає впровадження інноваційних підходів до управління.

Так, розглянемо елементи зарубіжного досвіду підвищення кваліфікації державних службовців та перспективи його застосування в Україні (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### Зарубіжний досвід підвищення кваліфікації державних службовців та перспективи його застосування в Україні

Країна	Досвід/стандарт та спосіб його застосування саме в цій країні	Перспективи застосування в Україні
Велика Британія	Total Quality Management (система тотального управління якістю): об'єктом управлінського впливу є якість діяльності персоналу. Ефективне управління державною установою є можливим лише за умови, якщо об'єктом буде не лише кінцевий результат діяльності, але й якість роботи в цілому, враховуючи роботу персоналу.	Постійне удосконалення трьох складових: якості результатів діяльності, якості організації процесів і рівня кваліфікації державних службовців, що дозволяє досягти швидшого та ефективнішого професійного розвитку



Країна	Досвід/стандарт та спосіб його застосування саме в цій країні	Перспективи застосування в Україні
ФРН	Упровадження інструменту загального управління якістю, який виник на основі європейської моделі досконалості (EFQM) і забезпечує оцінку та порівняння можливостей і результатів, а також управління для підвищення продуктивності за двома блоками критеріїв	Німецька модель передбачає такі критерії, актуальні для України: лідерство, управління персоналом, політика та стратегія, партнерство та ресурси, процеси. Другий блок містить у собі чотири критерії: результати, пов'язані з персоналом; результати, що стосуються замовників; результати, пов'язані із суспільством; основні результати діяльності організації
Франція	Використання стандартів SA 8000 «Social Accountability» («Соціальна відповідальність») і «Investors in People» («Інвестори в людей»). Останній стандарт є технологією, націленою на побудову ефективної моделі управління людськими ресурсами для досягнення цілей і завдань організації шляхом підвищення ефективності роботи співробітників	Ці стандарти актуальні для України тим, що встановлюють соціальну відповідальність і зобов'язання організацій перед персоналом та усім суспільством і визначають умови впровадження соціальних якостей надання роботи. Разом із визначенням стандартів трудових прав працюючих SA 8000 базується на принципах Конвенції Міжнародної Організації праці, Загальної Декларації прав людини і Конвенції ООН з прав дитини
Польща	Стандарти, які визначають інноваційні концепції, підходи та інструменти для впровадження сучасних технологій управління кадровим потенціалом і найбільш часто використовуються у бізнесі, водночас і мають місце застосування в органах публічної влади	В Україні були б актуальними такі концепції як: управління талантами і лідерством, управління знаннями (менторство, корпоративний університет, коучинг, кар'єрний портал, соціальна карта співробітника), методи підбору персоналу: аутстафінг, аутсорсинг (лізинг персоналу), скринінг, рекрутинг і хедхантинг, методика LAB-profile, метод використання гнучкого графіка роботи персоналу тощо

Джерело: розроблено автором за інформацією [12, 17, 39, 40, 41]

З урахуванням вказаного, серед найбільш перспективних країн, чий досвід може бути застосований в Україні у контексті підвищення кваліфікації державної служби, слід назвати Польщу. Разом із загальною культурною близькістю освітніх систем і України, і Польщі, слід наголосити і на високому рівні адаптивності для України польського досвіду в сфері освітньо-цифрових інновацій та технологій.

У цілому, як свідчить досвід країн ЄС, інституційні засади цифровізації управління кадровим потенціалом державної служби є важливою складовою загальної системи управління державною службою, яка являє собою нормативно передбачене застосування спеціально-уповноваженими

суб'єктами, що регулюють відносини у визначеній сфері або суб'єктів, що провадять у ній діяльність, комплексу заходів різного характеру, зокрема правового, організаційного та технічного, спрямованих на забезпечення єдиної державної кадрової політики; підвищення професійної компетентності державних службовців; здійснення професійного навчання; прийняття ефективних кадрових рішень з метою підвищення результативності та якості функціонування органів державної влади [21].

Варто акцентувати увагу на тому, що в європейських країнах коло суб'єктів, які здійснюють управління кадровим потенціалом державної служби, є досить численним, що пов'язано з необхідністю вирішення значної кількості внутрішньо організаційних питань (переведення, оцінювання, стажування, професійне навчання, заохочення, оплата праці тощо). До правомочностей таких суб'єктів віднесено застосування різноманітних заходів правового та організаційного характеру, яких спрямовано на професіоналізацію державної служби шляхом впливу на ефективність розстановки персоналу; добору на посади лише висококваліфікованих осіб; підвищення рівня професійної спроможності державних службовців для їх результативного, ефективного та якісного виконання службових повноважень.

У відповідності до матеріалів однієї з міжнародних конференцій, Концепцією впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах України виокремлюються базові чинники низьких темпів цифрового розвитку управління кадровим потенціалом державної служби, з-поміж яких є такі:

- відсутність належної правової регламентації механізму функціонування сучасної інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, зокрема наявні підзаконні нормативно-правові акти лише поверхово регулюють питання її функціонування;
- недостатня систематизованість даних у рамках єдиної інформаційної бази щодо державних службовців та інших працівників органів державної влади;



- недостатній рівень транспарентності щодо інформації про людські ресурси у межах конкретного державного органу;
- відсутність інтегрованості державних електронних інформаційних ресурсів;
- низький рівень цифрової грамотності державних службовців та низькі темпи розробки програм підвищення кваліфікації за напрямками цифрового розвитку державної служби;
- неготовність служб управління персоналом щодо практичного впровадження інформаційної системи, зокрема що пов'язано з відсутністю автоматизації відповідних процесів [18].

Водночас, виходячи з вищевказаного європейського досвіду, система управління державною службою покликана виконувати такі основні завдання:

- а) здійснення кадрової політики державної служби та її професіоналізація;
- б) підвищення ефективності та якості виконання завдань і функцій держави;
- в) покращання функціонування інституту державної служби шляхом адаптації до стандартів ЄС з урахуванням національних особливостей;
- г) нормативно-правове забезпечення функціонування єдиної системи державної служби;
- д) забезпечення подальшого інституційного розвитку державної служби;
- е) впровадження компетентнісного підходу до формування кадрового корпусу державних службовців;
- е) застосування інформаційних та цифрових технологій в системі державної служби;
- ж) створення єдиної системи оцінювання державних службовців;
- з) правовий і соціальний захист державних службовців, фінансування державної служби тощо [3, с. 157].

HRMIS – це дієвий інструмент розвитку інформаційного суспільства,

механізм цифровізації державної служби, що покликаний сприяти створенню умов для забезпечення повноцінної транспарентності публічного адміністрування за допомогою використання інформаційно-комунікаційних технологій [35; 37, с. 36]. Ця система у своїй структурі містить чотири основних модуля, які за своїм змістом охоплюють усі функціональні напрямки управління персоналом державної служби [38]. Такими модулями є:

- переведення державних службовців та заміщення посад державної служби у результаті проведення конкурсів;
- підготовка фінансової аналітики та визначення складових фонду оплати праці;
- ведення особових справ державних службовців, що структурно містять інформацію щодо кар'єри, щорічного оцінювання, професійної компетентності, підвищення кваліфікації тощо);
- моніторинг персоналу в системі державних органів та їх автоматичний пошук у разі необхідності [32, 36].

Таким чином, європейський досвід свідчить про те, що цифровий розвиток управління кадровим потенціалом повинен сприяти створенню ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури публічної адміністрації із застосуванням провідних способів та засобів електронного урядування.

## **2.2. Удосконалення нормативно-правової бази України, що регулює процес підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації**

Розглядаючи оптимізацію нормативно-правових актів, в тому числі підзаконних, слід наголосити на потребі не лише в удосконаленні наявної нормативно-правової бази, але й в ухваленні нових актів, пов'язаних із цією тематикою (дод. Ж).

Серед інших опцій поліпшення нормативно-правової бази з підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема які пропонувалося вирішити ще



у рамках Проєкту «Цифрова адженда України-2020» (однак так і не були реалізовані), слід звернути увагу на такі:

1) використання досвіду зарубіжних країн світу щодо впровадження найбільш ефективних світових практик функціонування інформаційно-телекомунікаційних систем управління людськими ресурсами державної служби;

2) спрощення роботи користувачів з інформаційною системою шляхом гарантування її простоти, дієвості та зручності в роботі, формування максимально зручного інтерфейсу для полегшення процесу освоєння інструментів самообслуговування;

3) сприяння розвиткові ініціатив державних службовців та інших працівників державних органів із впровадження та удосконалення інформаційної системи [32];

4) забезпечення високого рівня безпеки інформаційної системи та виконання вимог щодо сертифікації інформаційної системи для забезпечення її безпеки; забезпечення захисту інформації, включаючи персональні дані, в інформаційній системі згідно із чинним законодавством [31].

Окремим напрямком забезпечення цифрового розвитку управління кадровим потенціалом державної служби могло б стати впровадження інформаційної системи «PoClick», яка передбачає можливість управління дистанційно за допомогою використання телефонних пристроїв. Зазначене обумовлюється необхідністю практичного втілення концепції Президента України «державна служба у смартфоні».

Так, система «PoClick» має на меті:

– по-перше, підвищення ефективності прийняття індивідуальних управлінських рішень;

– по-друге, налагодження горизонтальної інтеграції та координації процесів управління людським ресурсами з можливістю доступу користувачів через єдине вікно (забезпечення процесів управління людськими ресурсами в державних органах; формування кадрової документації в електронному

вигляді);

– по-третє, забезпечення вільного доступу громадян до інформації про людські ресурси та фонд оплати праці в державних органах відповідно до чинного законодавства [5].

Зміст цифровізації полягає у пропорційному поєднанні кадрового потенціалу та програмних ресурсів, підґрунтям яких є штучний інтелект. У разі інтегрування штучного інтелекту в структуру управління державною службою буде здійснюватися автоматичне виконання таких завдань:

а) автоматизованість аналізу даних про працівників органу державної влади (їх резюме, оцінка ефективності та результативності діяльності, виконання окремих стратегічних завдань);

б) ведення статистичних даних вакантних посад та аналізування потреби у спеціалістах окремих галузей;

в) виконання однотипних повторюваних завдань (як приклад, управління запитами на надання інформації за допомогою використання веб-ботів);

г) здійснення першочергового відбору кандидатів на зайняття посади державної служби на підставі поданих ними документів для участі у конкурсі (шляхом визначення їх відповідності встановленим законодавством вимогам);

д) узагальнення когнітивних обчислень та фактичне їх здійснення (обчислення може здійснюватися на підставі попередньо встановлених параметрів, як приклад, визначення кількості працівників, які володіють навичками управління та можуть претендувати на зайняття вищої посади) [6].

Упроваджуючи зазначені зміни, необхідним є одночасне підвищення професійної компетентності державних службовців в частині їх цифрової грамотності. Цифровізація управління кадровим потенціалом державної служби передбачає, окрім забезпечення повноцінного функціонування HRMIS та дистанційного управління окремими внутрішньо організаційними питаннями, впровадження таких основних стратегічних цифрових технологій у діяльності будь-якого органу державної влади:



1. Цифрове робоче місце – це віртуальний еквівалент фізичного робочого місця, який вимагає належної організації, користування та управління, оскільки воно має стати запорукою підвищеної ефективності державних службовців та створення для них більш сприятливих умов праці. Уявляється, цифровим робочим місцем може бути особистий електронний кабінет користувача HRMIS, електронна пошта, засоби миттєвих повідомлень, корпоративні соціальні мережі та інструменти для проведення віртуальних зустрічей (як приклад, онлайн-платформа ZOOM). Наявність у розпорядженні працівників органів державної влади такого цифрового робочого місця не виключає необхідності перебувати на фактичному робочому місці, за винятком проходження служби за контрактом та передбаченням за його умовами дистанційного виконання службових повноважень. Водночас обладнання та повноцінне функціонування цифрового робочого місця потребує додаткових ресурсів, зокрема таких, як: пристрої доступу (як приклад, комп'ютери, мобільні пристрої), єдину внутрішню (у межах органу державної влади) інфраструктуру комунікацій; телекомунікаційні інструменти робочого місця тощо.

2. Застосування «розумних» засобів та смарт-машин – надає можливість щодо використання глибоких нейронних мереж, автономних транспортних засобів, віртуальних помічників, радників та секретарів, які інтелектуально взаємодіють з іншими машинами та людьми.

3. Блокчейн (Blockchain) – це технологія розподіленої однорангової мережі загального користування, яка може зберігати інформацію про транзакції (правочини) на постійній основі й без можливості її зміни та захищена криптографічними засобами. Мережі блокчейн можуть забезпечити багато опцій для різних цілей, особливо в державному секторі: електронні референдуми, електронні петиції, електронне голосування, електронне урядування. Блокчейн забезпечує безпрецедентно високий рівень захисту інформації та дозволяє створювати повністю децентралізовані системи [32].

4. Відкритість даних – передбачає прозорість не лише щодо діяльності

органу державної влади, що має прояв в опублікуванні даних на офіційних веб-сторінках (звіти, оголошення, прийняті рішення, інформація про керівництво, засади діяльності тощо), але й щодо інформації про діяльність державного службовця.

5. Цифрові державні платформи – це інформаційні системи, що структуровані за блоковим принципом та функціонують для виконання такого пріоритетного завдання, як бути технологічною базою для комунікації великої кількості користувачів та розроблення й застосування програмних продуктів. Варто сказати, що за допомогою цифрових платформ, що використовуються для ефективного здійснення публічного управління, здійснюється комунікація безпосередньо представників державної влади і громадян (як кінцевих споживачів послуг, що надаються), які отримують можливість взаємодії без посередників. Окрім цього, застосування таких цифрових платформ надає можливість опублікувати інформацію та поширювати її, покращуючи процес прийняття кінцевих рішень. Прикладом національної онлайн-платформи для розвитку цифрової грамотності є Дія «Цифрова освіта» [7].

6. Електронна ідентифікація громадян – необхідна умова для звернення і отримання до державних електронних сервісів, їх особливою ознакою є постійне технічне удосконалення й винайдення нових видів електронної ідентифікації. На теперішній час фізичні особи користуються більш за все сервісом мобільної ідентифікації, оскільки це найпростіший спосіб, тому всі державні електронні послуги, які нині впроваджують, вже за замовчуванням містять можливість входу за допомогою MobileID.

Серед основних досягнень НАДС у період з 2019 р. до 2021 р. у сфері діджиталізації слід відмітити: переведення HR-процесів в електронний вигляд – створення HELP DESK для кандидатів, HRMIS, Career.gov.ua, Career-бот, інтеграція порталу вакансій державної служби Career.gov.ua з Work.ua та Robota.ua); забезпечення належних умов для професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (запущено Портал управління знаннями), посилення інституційної спроможності



НАДС тощо.

Таким чином, розвиток інформаційного суспільства на основі цифрових технологій та впровадження їх у діяльність державної служби сприяє посиленню ролі цифрової освіти та цифрового управління. Розвиток електронного навчання державних службовців на основі Smart-технологій спрямований на забезпечення їх безперервної освіти шляхом доступності для кожного з них усіх форм і типів освітніх послуг, рівності для повної реалізації здібностей, таланту, всебічного безперервного розвитку. Таким чином, враховуючи актуальність та складність зазначеного питання, велику роль має бути відведено формуванню та розвитку цифрової грамотності державних службовців [34].

Вищезазначене дозволяє дійти висновку, що цифрова грамотність, будучи невід'ємною професійною компетенцією усіх державних службовців, незалежно від категорії займаної посади, повинна виокремлюватися на нормативному рівні та враховуватися під час добору кандидатів на посади та під час здійснення оцінки проходження ними державної служби [8].

Отже, можна констатувати, що правове регулювання служб управління персоналом органів публічної влади України в умовах диджиталізації не повною мірою відповідає вимогам сьогодення, оскільки поза межами правового та методологічного забезпечення залишається значна кількість питань щодо впровадження сучасних інноваційних цифрових HR-технологій управління людськими ресурсами. Оптимізація цих недоліків можлива шляхом використання європейського досвіду цифровізації підвищення кваліфікації державних службовців.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, за підсумками проведеного дослідження можна дійти до наступних висновків:

1. Проаналізовані рівні підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації в Україні. Встановлено, що цифровізація управління кадровим потенціалом державної служби є обумовленою необхідністю, оскільки на теперішній час склалася ситуація, коли відомості про державну службу (за виключенням інформації щодо загальної чисельності державних службовців) є занадто обмеженими. Крім того, усі органи державної влади мають власні інформаційні системи управління, які є неузгодженими між собою і як наслідок непридатними для порівняння. Однак необхідність впровадження цифрових технологій передбачає детальне правове регулювання цих питань.

Адміністрування та організаційне забезпечення HRMIS здійснюється НАДС, яке здійснює контроль за ефективністю функціонування системи шляхом перевірки: своєчасності внесення повної інформації; даних щодо надання та/або припинення доступу користувачам до інформаційної системи через функціональні підсистеми; наявності технічних проблем, що виникають під час функціонування системи та шляхи їх вирішення.

2. Досліджене нормативно-правове регулювання процесу підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації в Україні. Щодо регламентування й нормативного упорядкування питань управління кадровим потенціалом структур державної влади, необхідно відзначити, що воно реалізується чинним законодавством України про державну службу, як на законодавчому, так і на підзаконному рівні. Відповідно до ч. 1 ст. 5 Закону України «Про державну службу» правове регулювання державної служби здійснюється Конституцією України, зазначеним та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами



Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 рр., одним з основних напрямів реформування державної служби є забезпечення функціонування у структурі органів державної влади ефективних служб управління персоналом, з урахуванням необхідності покращання їх спроможності (можливості самостійно та/або за допомогою взаємодії з іншими структурними підрозділами органу влади виконувати у повному обсязі покладені на неї завдання та функції) та впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій управління людськими ресурсами. Тому цифровий розвиток управління кадровим потенціалом повинен сприяти створенню ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури публічної адміністрації із застосуванням провідних способів та засобів електронного урядування. Уявляється, система управління державною службою із застосуванням інформаційно-комунікативних технологій здатна виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток та адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики.

3. Розглянутий зарубіжний досвід організації підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації та перспективи його застосування в Україні. З'ясовано, що у зв'язку з адаптацією чинного законодавства про державну службу до стандартів ЄС надзвичайно важливого значення набувають правові приписи, що містяться у міжнародних нормативно-правових актах, стандартах, договорах тощо. Зокрема, на підставі аналізу європейських стандартів управління персоналом публічної служби, видається за можливе виокремити дві групи таких стандартів у залежності від їх змістовного компоненту:

- а) ті, що сприяють підвищенню якості кадрового потенціалу;
- б) ті, що передбачають впровадження інноваційних технологій.

Варто акцентувати увагу на тому, що в європейських країнах коло

суб'єктів, які здійснюють управління кадровим потенціалом державної служби, є досить численним, що пов'язано з необхідністю вирішення значної кількості внутрішньо організаційних питань (переведення, оцінювання, стажування, професійне навчання, заохочення, оплата праці тощо). До правомочностей таких суб'єктів віднесено застосування різноманітних заходів правового та організаційного характеру, яких спрямовано на професіоналізацію державної служби шляхом впливу на ефективність розстановки персоналу; добору на посади лише висококваліфікованих осіб; підвищення рівня професійної спроможності службовців для їх результативного, ефективного та якісного виконання службових повноважень.

4. Надані пропозиції з удосконалення нормативно-правової бази України, що регулює процес підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації. Встановлено, що управління кадровим потенціалом у державній службі – це нормативно визначений цілеспрямований, регулятивний вплив спеціально уповноважених суб'єктів на професійний корпус державних службовців з метою забезпечення реалізації державної кадрової політики; добору висококваліфікованих фахівців на вакантні посади; підвищення професійної компетентності державних службовців шляхом впровадження механізму безперервного навчання; підготовки службовців, здатних захищати права і свободи громадян, брати на себе відповідальність і виявляти ініціативність і творчість у виконанні посадових обов'язків.

Упроваджуючи зміни в управління кадровим потенціалом державної служби в період цифрового розвитку, необхідним є одночасне підвищення професійної компетентності державних службовців у частині їх цифрової грамотності. Тут цифровізація передбачає, окрім забезпечення повноцінного функціонування HRMIS та дистанційного управління окремими внутрішньо організаційними питаннями, впровадження стратегічних цифрових технологій у діяльності будь-якого органу державної влади, а саме: цифрове робоче місце, відкритість даних, цифрові державні платформи, застосування «розумних» засобів та смарт-машин, електронна ідентифікація громадян, блокчейн.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративістика в умовах цифровізації: теорія, правове регулювання, практика : монографія / авт. колектив: С. В. Ківалов, Л. Р. Біла-Тіунова, Т. А. Латковська та ін. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. 800 с.
2. Акер Л. Оцінка системи управління персоналом в органах виконавчої влади України. Київ : Центр спр. інституц. розв. держ. служби, 2005. 31 с.
3. Біла-Тіунова Л. Р. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу». Одеса : Фенікс, 2020. 628 с.
4. Внесено зміни до положення про систему професійного навчання публічних службовців. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/vneseno-zminy-do-polozhennia-pro-systemu-profesiinoho-navchannia-publichnykh-sluzhbovtsiv> (дата звернення: 27.03.2023).
5. Впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах України. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-spiivprasya/spiivprasya-zi-svitovim-bankom/koncepciya-vprovadzhennya-informacijnoyi-sistemi-upravlinnya-lyudskimi-resursami-v-derzhavnih-organah-ta-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shchodo-yiyi-realizaciyi> (дата звернення: 27.03.2023).
6. Впродовж грудня за 86 програмами підвищення кваліфікації пройшли навчання понад 4 тисяч публічних службовців. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/vprodovzh-lystopada-za-86-prohramamy-pidvyshchennia-kvalifikatsii-proishly-navchannia-ponad-4-tysiach-publichnykh-sluzhbovtsiv> (дата звернення: 27.03.2023).
7. Впродовж жовтня понад 15 тисяч публічних службовців пройшли навчання в українській школі урядування та регіональних центрах підвищення кваліфікації. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/vprodovzh-zhovtnia-ponad-15-tysiach-publichnykh-sluzhbovtsiv-proishly-navchannia-v-ukrainskii-shkoli-uriaduvannia-ta-rehionalnykh-tsentrakh-pidvyshchennia-kvalifikatsii> (дата звернення: 27.03.2023).

8. Впродовж листопада за 226 програмами підвищення кваліфікації пройшли навчання понад 10 тисяч публічних службовців. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/vprodovzh-lystopada-za-226-prohramamy-pidvyshchennia-kvalifikatsii-proishly-navchannia-ponad-10-tysiach-publichnykh-sluzhbovtsiv> (дата звернення: 27.03.2023).
9. Державне управління / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко ; за заг. ред. А. Ф. Мельник. Київ : Знання, 2009. 582 с.
10. Дмитренко Г. А. Системне управління: унікальний людиноцентричний вектор підвищення ефективності державно-управлінського механізму в Україні. Київ: ДКС-Центр, 2019. 144 с.
11. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Вип. 4 (65) : у 2 ч. / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. 226 с.
12. Свтушенко Г. І., Мороз О. О. Управління персоналом на державній службі: європейські стандарти. *Бізнес Інформ*. № 11. 2019. С. 362-367.
13. Закон України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 року № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 27.03.2023).
14. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 27.03.2023).
15. Закон України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 27.03.2023).
16. Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 27.03.2023).
17. Інформація, аналіз, прогноз – стратегічні важелі ефективного державного



- управління : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф., 7 листоп. 2019 р. / Держ. наук. установа «Укр. ін-т наук.-техн. експертизи та інформації» [та ін.]. Київ : УкрІНТЕІ, 2019. 267 с.
18. Інформація, аналіз, прогноз – стратегічні важелі ефективного державного управління : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., 18 жовт. 2018 р. / Укр. ін-т наук.-техн. експертизи та інформації. Київ : УкрІНТЕІ, 2018. 305с.
19. Кушнір С. П. Професійна компетентність державного службовця: сутнісно-понятійна характеристика та правове регулювання. Одеса, 2021. 214 с.
20. Летучий Д. М., Гончарук Н. Т. Інтегрування стилів управління як засіб підвищення ефективності державної служби : монографія /; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2016. 163 с.
21. Міжнародний стандарт / Investors in People. URL: <https://www.investorsinpeople.com/iip-standard> (дата звернення: 27.03.2023).
22. Міністерство юстиції України. URL: <https://minjust.gov.ua> (дата звернення: 27.03.2023).
23. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 листопада 2019 року № 209-19 «Про затвердження Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1234-19#Text> (дата звернення: 27.03.2023).
24. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 грудня 2022 року № 128-22 «Про погодження програм підвищення кваліфікації». URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-pogodzhennya-program-pidvishchennya-kvalifikaciyi-22> (дата звернення: 27.03.2023).
25. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 02 листопада 2022 р. № 106-22 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників». URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro->

zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-organizaciyi-profesijnogo-navchannya-derzhavnih-sluzhbovciv-miscevih-derzhavnih-administracij-goliv-miscevih-derzhavnih-administracij-yih-p (дата звернення: 27.03.2023).

26. Погоджено програми підвищення кваліфікації. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/pohodzheno-prohramy-pidvyshchennia-kvalifikatsii-5f8197a7-c2e3-4f8e-9415-77436ecb1c41> (дата звернення: 27.03.2023).
27. Постанова Кабінету Міністрів України «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 від 6 лютого 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 27.03.2023).
28. Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 500 «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF> (дата звернення: 27.03.2023).
29. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами у 2023 році : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 24.08.2022 № 74-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0074859-22#Text> (дата звернення: 27.03.2023).
30. Про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах: від 28.12.2020 р. № 1343. Дата оновлення 28.12.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 27.03.2023).
31. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів



щодо її реалізації від 01.12.2017 р. № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 27.03.2023).

32. Проект «Цифрова адженда України-2020» («Цифровий порядок денний» - 2020). Концептуальні засади: першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 27.03.2023).
33. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби від 31.12.2021 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-zakonu-ukraini-pro-derzhavnu-sluzhbu-shchodo-udoskonalennya-poryadku-vstupu-prokhodzhennya-pripinennya-derzhavnoi-sluzhbi> (дата звернення: 27.03.2023).
34. Публічний звіт Голови НАДС. НАДС-2021. Підсумки у фактах і цифрах. Київ: НАДС, 2022. 49 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/01.03.2022/zvit-2022.pdf> (дата звернення: 27.03.2023).
35. Сікорак Л. О. Мотивація до навчання в системі підвищення кваліфікації державних службовців. Регіональний центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області, 2010. URL: <https://center.kr-admin.gov.ua/index.php?q=Elibr/23.html> (дата звернення: 27.03.2023).
36. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : затв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. Дата оновлення: 21.07.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 27.03.2023).
37. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
38. Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 20 листоп. 2015 р. / Класич. приват. ун-т, [Ін-т упр.] ; [редкол.: Огаренко В. М. та ін.]. Запоріжжя : КПУ, 2015. 519 с.

- 39.CAF – Common Assessment Framework. URL: <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191> (дата звернення: 27.03.2023).
- 40.SA 8000 (Social Accountability 8000) «Стандарти соціальної відповідальності». URL: <http://etr-spektr.com.ua/sa-8000-social-accountability-8000-standarty-socialnoj-otvets.html> (дата звернення: 27.03.2023).
- 41.Total Quality Management – філософія загального управління якістю. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/glossary-management/57-tqm-total-quality-management> (дата звернення: 27.03.2023).





## ДОДАТКИ

## Додаток А

Підходи до визначення принципів підвищення кваліфікації персоналу у державній службі [22]

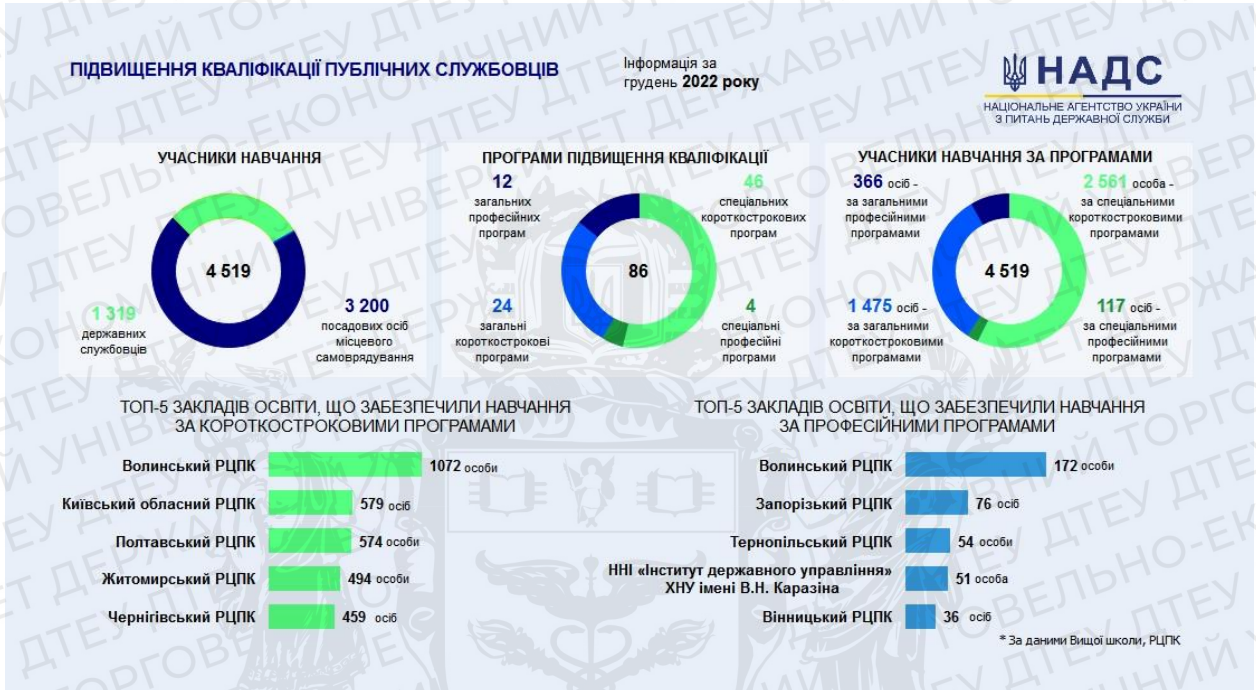
<b>Принципи</b>	<b>Характеристика</b>
Адаптивність	Гнучкість і пристосування підвищення кваліфікації державних службовців до умов, які постійно змінюються
Ієрархічність	Взаємодія між ланками управління підвищенням кваліфікації державних службовців на різних рівнях управління
Колегіальність	Взаємодія співробітників служби управління персоналом державної служби
Комплексність	Врахування чинників, які впливають на управління підвищенням кваліфікації персоналу державної служби
Концентрація	Ліквідація дублювання й концентрація уваги у підвищенні кваліфікації державних службовців на вирішення поставлених перед державним управлінням завдань
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень
Оптимальність	Багатоваріантність й вибір найбільш оптимального варіанту
Плановість	Планування роботи з підвищення кваліфікації державних службовців
Донабір і розстановка кадрів	Відповідність працівників їх кваліфікації та здібностям, потребам та інтересам організації
Узгодженість	Погоджені взаємовідносини між ланками управління державними службовцями

## Завдання Національного агентства України з питань державної служби [30]

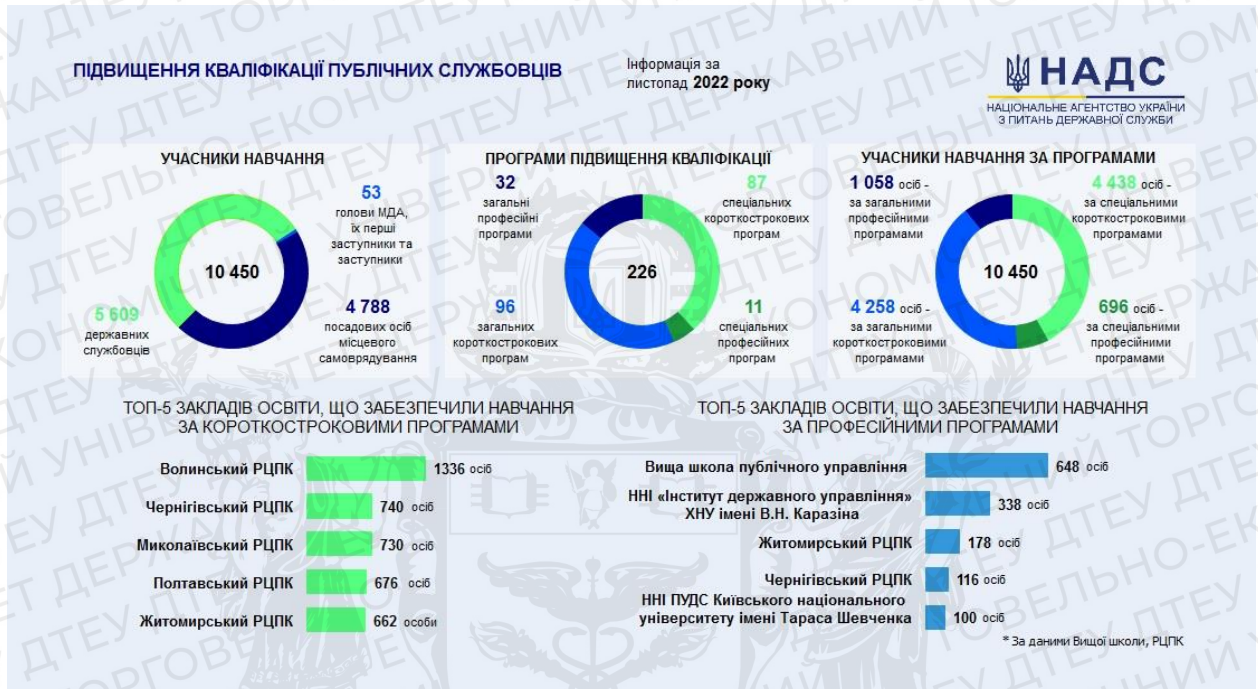
- ❖ забезпечення формування і реалізації державної політики у сфері державної служби;
- ❖ участь у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування;
- ❖ здійснення функціонального управління державною службою;
- ❖ забезпечення: адміністрування, технічної підтримки та безперебійності функціонування інформаційної системи;
- ❖ розроблення програмного забезпечення;
- ❖ здійснення електронної інформаційної взаємодії суб'єктів інформаційної системи;
- ❖ упровадження заходів щодо захисту персональних даних та іншої інформації, що міститься в системі;
- ❖ здійснення: спостереження за технічним станом інформаційної системи та захищеності інформації, що міститься в ній;
- ❖ упровадження механізмів електронної ідентифікації особи;
- ❖ визначення порядку підключення уповноважених суб'єктів до інформаційної системи;
- ❖ надання доступу або його припинення користувачам системи;
- ❖ забезпечення обліку користувачів інформаційної системи, яким надано доступ до неї з повним фіксуванням відомостей про дату і час отримання доступу;
- ❖ виявлення обсягу інформації, до якої отримано доступ;
- ❖ забезпечення технічної та інформаційної підтримки користувачів, зокрема за допомогою відкритих веб-ресурсів, телефонного інформаційного центру;
- ❖ проведення навчання користувачів інформаційної системи під час її впровадження та функціонування.



## Підвищення кваліфікації публічних службовців України у грудні 2022 року [22]

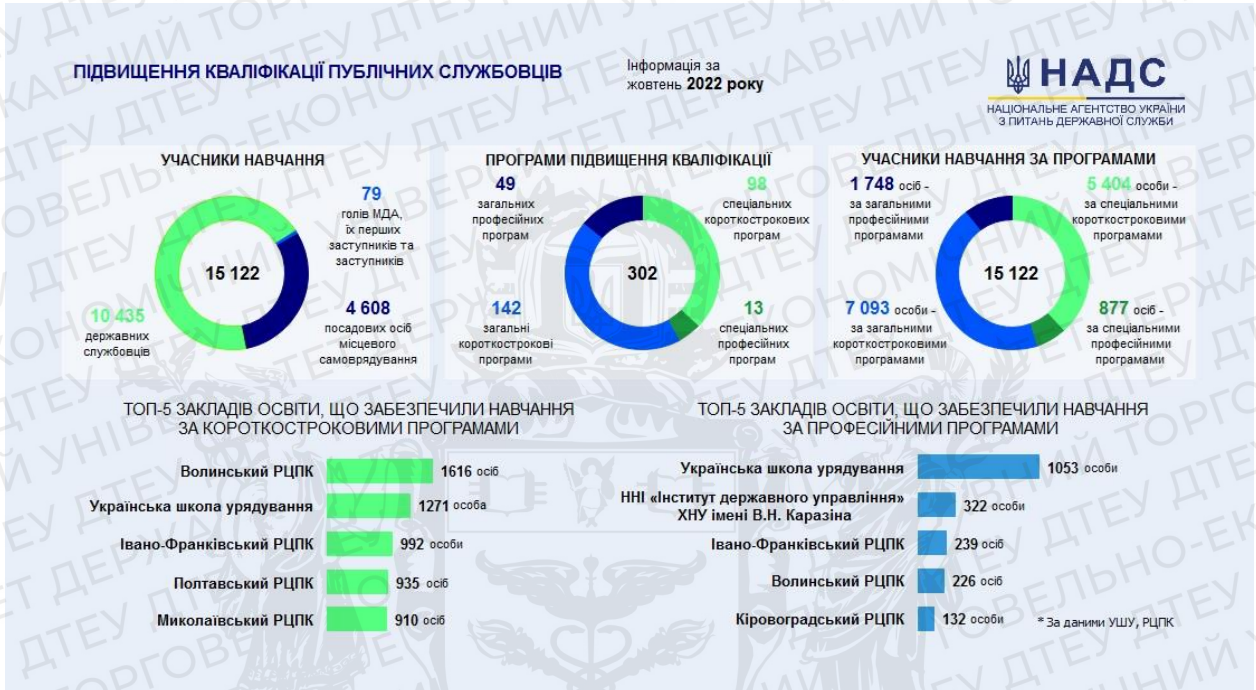


## Підвищення кваліфікації публічних службовців України в листопаді 2022 року [22]





## Підвищення кваліфікації публічних службовців України в жовтні 2022 року [22]



**Шляхи оптимізації нормативно-правових актів, які регулюють підвищення кваліфікації державних службовців**

Нормативно-правовий акт	Положення акту, які потребують зміни / поліпшення	Закони й підзаконні нормативно-правові акти, які можуть бути ухвалені
<i><b>Закони</b></i>		
Закон України «Про державну службу»	<p>- доцільно внести зміни та доповнення до Закону-2015, зокрема: ч. 1 ст. 2 шляхом доповнення дефініцією «цифрова грамотність державного службовця»; ч. 2 ст. 44 Закону-2015 шляхом доповнення такого показника оцінювання, як цифрова грамотність;</p> <p>- пропозиція щодо доповнення ч. 1 ст. 2 таким терміном, як: «інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах» (HRMIS), що являє собою автоматизовану систему збирання, оброблення, зберігання та захисту інформації щодо державних службовців, інших працівників державних органів, що формується (створюється) та використовується в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України, для забезпечення функціонування централізованої бази даних державних службовців, інших працівників державних органів, а також для задоволення потреб щодо автоматизації та цифровізації процесів, пов'язаних із виконанням функцій з питань управління персоналом;</p> <p>- вказати визначення і виокремити риси і специфіку цифровізації сфери підготовки державних службовців;</p> <p>- із врахуванням іноземного досвіду навести у законі чіткі критерії ефективності державної служби</p>	<p>Постанова Кабінету Міністрів України «Про критерії ефективності державної служби»</p> <p>Постанова Кабінету Міністрів України «Про диджиталізацію державної служби»</p>
Закон України «Про освіту»	- розкрити алгоритми підготовки і перепідготовки персоналу державної служби з огляду на потребу в зростанні їх фахової майстерності	Ймовірно – розробка Закону України «Про оптимізацію кадрового потенціалу державної служби»
Закон України «Про вищу освіту»	- посилити зазначений Закон наведенням визначених ефективних технологій підготовки службовців у державній службі	Наказ Міністерства освіти і науки України «Щодо технологій підвищення кваліфікації державних службовців»
Закон України «Про інформацію»	- відобразити правове регулювання цифрового обігу інформації, у т.ч. на державній службі	Постанова Кабінету Міністрів України «Про інформатизацію органів державної служби»



Нормативно-правовий акт	Положення акту, які потребують зміни / поліпшення	Закони й підзаконні нормативно-правові акти, які можуть бути ухвалені
Підзаконні нормативно-правові акти		
<p>Постанова Кабінету Міністрів України «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»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- означити основи й принципи використання цифрових технологій у навчанні;</li> <li>- чітко викласти алгоритми впливу використання цифрових технологій у навчанні для результативності державної служби;</li> <li>- поліпшення положень стосовно оптимізацію освіти державних службовців не лише в центральних органах виконавчої влади, але й у сфері місцевого самоврядування і місцевих громад;</li> <li>- регулювання навчання управлінців на державній службі засадам менеджменту</li> </ul>	<p>Постанова Кабінету Міністрів України «Про інформаційні системи у функціонуванні органів державної влади»</p>
<p>Наказ НАДС «Про затвердження Положення про веб-портал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поліпшення регламентації електронної взаємодії уповноважених суб'єктів для забезпечення більш професійного підходу до розвитку кадрового потенціалу державної служби;</li> <li>- більш повне використання елементів європейського досвіду в сфері підготовки державних службовців та цифровізації вказаного процесу</li> </ul>	<p>Накази НАДС «Про впровадження інформаційної системи «PoClick», Про «особистий електронний кабінет користувача HRMIS», «Про цифрові державні платформи»</p>

Джерело: розроблено автором за інформацією [13, 14, 15, 16, 23, 24, 25, 27, 29]

## АНОТАЦІЯ

**Ольоленко М.М. Підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації.** Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування». Державний торговельно-економічний університет, 2023.

У випускній кваліфікаційній роботі на основі даних статистики України проаналізовано сучасний стан розвитку цифровізації у сфері підготовки державних службовців в Україні, досліджено нормативно-правове регулювання процесу підвищення кваліфікації державних службовців в умовах диджиталізації. Визначені особливості зарубіжного досвіду організації підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації та перспективи його застосування в Україні. За результатами аналізу чинної нормативно-правової бази розроблено заходи щодо удосконалення правового забезпечення процесу підвищення кваліфікації державних службовців в Україні.

*Ключові слова:* цифровізація, державна служба, кадровий потенціал, державна політика, підвищення кваліфікації.

## SUMMARY

**Ololenko M. The advanced training of public servants in the conditions of digitalization.** Final qualifying work for obtaining Bachelor of specialty 281 "Public Management and Administration", educational program "Public Management and Administration". State University of Trade and Economics, 2023.

In the final qualifying work on the basis of Ukrainian statistics the current state of development of digitalization in the field of training of public servants in Ukraine is analyzed, the regulatory and legal regulation of the process of advanced training of public servants in the conditions of digitalization is studied. The features of the foreign experience of the organization of advanced training of public servants in the conditions of digitalization and the prospects of its application in Ukraine are determined. Based on the results of the analysis of the current legal framework, measures have been developed to improve the legal support for the process of advanced training of public servants in Ukraine.

*Key words:* digitalization, public service, personnel potential, state policy, advanced training.



## РЕЦЕНЗІЯ

на випускну кваліфікаційну роботу

Ольоленка Миколи Миколайовича на тему:

**«Підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації»**

виконаної на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

У Державному торговельно-економічному університеті

Представлена на рецензію випускна кваліфікаційна робота носить актуальний характер, вирізняється своєчасністю, оскільки цифровізація управління кадровим потенціалом на державній службі є обумовленою необхідністю. На теперішній час склалася ситуація, коли відомості про державну службу (за виключенням інформації щодо загальної чисельності державних службовців) є занадто обмеженими. Крім того, усі органи державної влади мають власні інформаційні системи управління, які є неузгодженими між собою та як наслідок непридатними для порівняння. Однак необхідність впровадження цифрових технологій передбачає детальне правове регулювання цих питань.

У процесі аналізу автором використовувалися методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції, порівняння, графічні методи, які дали змогу отримати синтезоване уявлення про об'єкт і водночас наочно показати його складові.

Метою дослідження є комплексне дослідження підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, переліку посилань на використані інформаційні джерела та додатків.

Перший розділ висвітлює загальну характеристику особливостей підвищення кваліфікації державних службовців в умовах діджиталізації.

У другому розділі розглянуто зарубіжний досвід організації підвищення кваліфікації державних службовців та надано пропозиції щодо удосконалення нормативно-правової бази України, яка регулює процес підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації.

Результати проведеного дослідження можуть бути використані в освітній діяльності, а також у практичній роботі органів публічної влади, з метою вдосконалення технологій підвищення кваліфікації державних службовців.

Випускна кваліфікаційна робота відповідає вимогам, виконана у повному обсязі і заслуговує на оцінку «відмінно», а її автор Ольоленко Микола Миколайович на отримання кваліфікації бакалавра відповідно до обраної спеціальності.

Рецензент

Голова правління кредитної спілки

«Профспілкова скарбниця»



Т.М. Орісенко



Завідувачу кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Новіковій Н.Л.

### Заява

Я, Ольоленко Микола Миколайович, повідомляю, що за результатами проведення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «Підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації» не міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах. Електронна версія моєї роботи ідентична з друкованою.



«07» квітня 2023 року

\_\_\_\_\_ (підпис)



## Згода

Я, Ольоленко Микола Миколайович, цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: “Підвищення кваліфікації державних службовців в умовах цифровізації” несу повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у роботі інформації, жодна частина роботи не була скопійована, за винятком випадків, коли робиться належне підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую, що у роботі не міститься державної таємниці або інформації для службового користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована мною раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний депозитарій Державного торговельно-економічного університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.



«07» квітня 2023 року

(Ольоленко М.М.)

Підпис

Прізвище, ініціали