

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ТРЕГУБЕНКО ГАЛИНА ПЕТРІВНА**

УДК 35.088.6:005.336.5](477)


**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ІННОВАЦІЙНІ КОМПОНЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ  
КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ**

25.00.03 – державна служба  
Галузь науки: Державне управління

подається на здобуття наукового ступеня  
кандидата наук з державного управління

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

  
Г. П. Трегубенко

Науковий керівник – Гончарук Наталія Трохимівна, доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України

Дніпро – 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ КОМПОНЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ...	14
1.1. Стан наукової розробки проблематики використання інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.....	14
1.2. Інтерпретація інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.....	34
1.3. Характеристика інноваційних форм, методів та технологій професійного навчання державних службовців.....	54
Висновки до першого розділу.....	83
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ КОМПОНЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....	86
2.1. Нормативно-правове регулювання впровадження інновацій в підвищення рівня професійної компетентності державних службовців...	86
2.2. Дистанційна форма підвищення рівня професійної компетентності державних службовців як основний інструмент розвитку інноваційних компонентів.....	121
2.3. Стан використання інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців у закладах післядипломної освіти.....	138
Висновки до другого розділу.....	153
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ КОМПОНЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....	157
3.1. Зарубіжний досвід використання інновацій в підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців.....	157

3.2. Напрями подальшого впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні.....	176
3.3. Інноваційна модель впровадження інструментів штучного інтелекту для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні.....	209
Висновки до третього розділу.....	219
ВИСНОВКИ.....	225
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	230
ДОДАТКИ.....	272

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Оновлення змісту діяльності органів державної влади в умовах дії правового режиму воєнного стану, а також у період реалізації євроінтеграційних прагнень України носить широкомасштабний характер і спрямовується на структурні зміни державного апарату, трансформацію взаємодії владних інституцій із громадянським суспільством і бізнесом, удосконалення та поліпшення якості надання державних послуг. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) акцентує, що державна служба – це соціальний інститут, на основі якого розбудовується Україна як сучасна сервісна соціальна правова демократична європейська держава. Фундаментальною складовою очікуваних зрушень у системі державної служби України є державні службовці, покликані уособлювати сучасні принципи й підходи до управління країною. Провідна роль, що відводиться державним службовцям в умовах реформування системи управління, вимагає від них самих високого рівня професійної компетентності, яскравих особистісних якостей, англійської та цифрової компетентності, креативного мислення й інноваційного підходу в прийнятті управлінських рішень. Саме тому інноваційність усе частіше виступає як модерна парадигма державного управління в Україні.

Найбільше важливість інноваційних підходів позначилася на засадах, формах, методах і технологіях професійного навчання державних службовців. Інноватика стала органічною складовою не лише постійно оновлюваних та вдосконалюваних теоретичних засад професійного навчання державних службовців, але й повною мірою торкнулася форм організації занять, значною мірою наблизивши їх до практичної діяльності в органах державної влади за кращими зразками країн ЄС. У річному звіті НАДС за 2023 рік зазначається, що найбільш затребуваними напрямками професійної освіти в рамках індивідуальних освітніх запитів державних службовців є професійні знання; знання законодавства; комунікація та взаємодія; лідерство та управління змінами.

Розуміння взаємозв'язку між сучасними викликами щодо діяльності державної служби й випереджальними формами, методами та технологіями підготовки державних службовців значно актуалізувало необхідність виявлення й аналізу всіх інноваційних компонентів освітнього процесу, спрямованих на підвищення рівня професійної компетентності персоналу державної служби в Україні.

Теоретичні засади впровадження інновацій у сфері освіти державних службовців досліджували: В. Авер'янов [1], В. Бакуменко [9-10], В. Баштанник [12], М. Білинська [248], Є. Бородін [18-20; 255], Н. Драгомирецька [56; 339], С. Квітка [92], В. Куйбіда [112], Н. Липовська [118; 255], В. Луговий [120], В. Мартиненко [81], Н. Нижник [153-154], О. Оболенський [157], Т. Пахомова [168], Л. Прокопенко [251; 339; 341], Н. Сорокіна [275], Х. Хачатурян [315], І. Чикаренко [20; 149; 321], М. Ярмистий [336] та інші.

Вивченню основних проблем професійного навчання державних службовців у контексті застосування інновацій присвячено доробок науковців: О. Антонової [6-7], Т. Василевської [247], О. Воронька [33], В. Гошовської [39-40], Л. Гогіної [147; 292; 309], Н. Гончарук [37-38; 268; 341], Т. Кошової [108], О. Мельникова [132], Н. Калашник [82-86], Н. Ларіної [39-40; 121; 137], П. Назимка [147; 309], Л. Прудіус [252-254], С. Селіванова [264-265], С. Серьогіна [49; 63; 255; 268], І. Сурай [290], Т. Тарасенко [19], І. Хожило [316] та інших.

Розумінню сутності та змісту інноваційних компонентів в освіті державних службовців сприяє доробок вітчизняних і зарубіжних науковців, які розкривають концептуальні положення перебігу інноваційних процесів та впровадження освітніх інновацій, а саме: О. Волошина [31], Л. Даниленко [45-46], І. Дичківська [53], В. Паламарчук [165] й інших.

Сучасні технології професійного навчання державних службовців досліджували С. Григор'єва [41], А. Грищук [42-43], Т. Маматова [123; 149], С. Хаджирадева [265; 311], І. Шпекторенко [112; 328-330] та інші. Проблема педагогічної інноватики присвячені наукові праці І. Москалець [143], О. Пархоменко-Куцевіл [167], О. Руденко [261], О. Скубашевської [272] й інших. Зарубіжний досвід публічної влади в контексті використання інновацій у підготовці

державних службовців активно досліджували Л. Корнута [107], А. Неугодніков [107], М. Лахижа [117].

Разом з тим в умовах реформування державного управління, одним із пріоритетів якого є розбудова професійної, добросовісної, політично нейтральної державної служби, діяльність котрої спрямована на 1) захист інтересів громадян, з одного боку, та 2) поява нових, інноваційних форм, методів і технологій підвищення рівня професійної компетентності державних службовців – з іншого, зумовлюють потребу подальшого наукового пошуку означеної проблематики.

### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота має зв'язок із Стратегією управління персоналом апарату Національного агентства України з питань державної служби на 2023-2024 рр. Дисертаційна робота також презентує результати участі автора у виконанні науково-дослідної роботи, а саме комплексного наукового проекту кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» за темою «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (державний реєстраційний номер 0122U002375). Внеском автора є наукове обґрунтування запровадження інноваційних підходів до формування публічного управління в цілому та у практику використання інноваційних компонентів у процесі підготовки й підвищення кваліфікації посадових осіб публічного управління.

**Мета і завдання дослідження.** *Метою* дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій до подальшого впровадження інноваційних компонентів для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в умовах реформування державної служби України.

Поставлена мета обумовлює необхідність розв'язання таких дослідницьких завдань:

- визначити зміст і сутність поняття «інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців»;
- визначити та схарактеризувати інноваційні форми, методи й технології професійного навчання державних службовців;
- проаналізувати нормативно-правові засади впровадження інновацій у підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні;
- виявити особливості дистанційної форми підвищення рівня професійної компетентності державних службовців;
- дослідити стан використання інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців у закладах післядипломної освіти;
- узагальнити зарубіжний досвід використання інновацій у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців і виявити можливості використання його в Україні;
- визначити напрями подальшого впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні;
- розробити й обґрунтувати інноваційну модель підвищення рівня професійної компетентності державних службовців з використанням інструментів штучного інтелекту (ШІ) та надати практичні рекомендації органам державної влади щодо її реалізації.

**Об’єкт дослідження** – процес застосування інноваційних компонентів у професійному навчанні державних службовців, спрямований на підвищення рівня їх професійної компетентності.

**Предмет дослідження** – інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні.

**Методи дослідження.** У роботі використано комплекс взаємопов’язаних загальнонаукових та спеціальних для науки державного управління методів і способів наукового пізнання. Зокрема, використання діалектичного методу дало змогу визначити теоретичні підходи до використання інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців (розділ 1), а застосування логіко-семантичного методу сприяло розмежуванню основних

понять означеної проблематики (підрозділ 1.2). Історичний метод надав змогу встановити, що за роки державної незалежності в Україні в цілому сформовані нормативно-правові засади впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців (підрозділ 2.1). Методи збору, аналізу та синтезу інформації застосовано під час характеристики сучасного стану використання інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні (розділ 2). За допомогою методу опитування було проведено анкетування державних службовців Дніпропетровської і Полтавської областей з метою виявлення можливих шляхів подальшого впровадження інноваційних компонентів у структуру професійного навчання державних службовців в умовах реформування державної служби в Україні (підрозділ 2.3). Дослідження зарубіжного досвіду використання інновацій у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців і виявлення можливостей застосування його в Україні здійснено з використанням компаративного методу (підрозділ 3.1). Методи моделювання та прогнозування сприяли виявленню основних напрямів подальшого впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в умовах реформування державної служби в Україні (підрозділи 3.2 і 3.3).

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних основ та розробленні практичних рекомендацій до подальшого впровадження інноваційних компонентів для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в умовах реформування державної служби України. Деталізація змісту наукової новизни дисертаційної роботи полягає у тому, що

*уперше:*

– запропоновано комплексний підхід до обґрунтування концепту «інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців», який необхідно розглядати у розрізі підвищення кваліфікації та самоосвіти державних службовців, на основі систематично



оновлювального (новаційного) змісту навчального матеріалу та запровадження інноваційних форм, методів і технологій у ході реалізації освітнього процесу. Інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності схарактеризовано як гнучкі, швидкозмінювані елементи навчання, котрі прискорюють оперативне реагування на виклики та завдання інституту державної служби і суспільства в цілому;

– розроблено та обґрунтовано інноваційну модель запровадження інструментів штучного інтелекту для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні, яка базується на принципах персоналізації навчання, аналізу даних, доступності й ефективності; основних засадах Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні до 2030 року та освіти 4.0. – концепції освіти, що передбачає запровадження технологій штучного інтелекту, віртуальної реальності, інтернету речей, машинного навчання. Доведено необхідність застосування цих інноваційних компонентів у системі професійного навчання державних службовців: при вивченні потреб і формуванні змісту навчання; організації навчального процесу та самоосвіті; вивченні мов (української й іноземних) та створенні необхідної технологічної інфраструктури з використанням таких популярних інструментів штучного інтелекту, як: 1) адаптивні платформи навчання; 2) віртуальні асистенти й чат-боти; 3) системи рекомендацій; 4) доповнена та віртуальна реальність (AR, VR); 5) аналіз даних і аналітика; 6) інтелектуальні системи управління навчанням (LMS); 7) машинне навчання. Розроблено практичні рекомендації Національному агентству України з питань державної служби щодо реалізації зазначеної моделі для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців;

*удосконалено:*

– понятійно-категоріальний апарат галузі науки державного управління шляхом формулювання авторського визначення поняття «інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців», конкретизація змісту якого дозволила розглядати їх як комплекс тактичних методів, прийомів і способів досягнення стратегічної мети

забезпечення високого рівня професіоналізації, ефективності та якості державної служби відповідно до європейських стандартів;

– положення про пріоритетність випереджального навчання шляхом запровадження інноваційних компонентів у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців;

– навчальний контент професійного навчання державних службовців з питань упровадження інструментів штучного інтелекту в їхній професійній діяльності розробленням спеціальної професійної (сертифікатної) програми підвищення кваліфікації державних службовців посад категорії «Б» «Штучний інтелект як інструмент підвищення рівня професійної компетентності державних службовців» (60 год/2кредити ЄКТС), з метою формування у них системного уявлення стосовно реалізації державної політики щодо застосування технологій штучного інтелекту в Україні та впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на основі інструментів штучного інтелекту;

*набули подальшого розвитку:*

– систематизація етапів запровадження інноваційних компонентів у процесі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців: 1991 – 2003 рр. – етап пролонгації традиційних за змістом, формою та методами навчання; 2004 – 2014 рр. – етап упровадження засад європеїзації та освітньої інноватики; 2015 – 2019 рр. – етап удосконалення нормативно-правового регулювання державного управління й професійного навчання державних службовців; 2020 – 2024 рр. – етап формування та розвитку інноваційного концепту підвищення рівня професійної компетентності державних службовців;

– обґрунтування сучасних підходів щодо подальшого впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні;

– пропозиції щодо використання інструментів ШІ в HR на державній службі для підвищення рівня професійної компетентності державних

службовців: Effy AI – для управління ефективністю персоналу; для комунікацій персоналу: Firstup, Assembly; Chat. GPT; AI Google Bard; для забезпечення добробуту персоналу і балансу між роботою та особистим життям: Reclaim.ai, Breathhh; для навчання та розвитку державних службовців шляхом самоосвіти: Lingio, LearnWorlds, EdApp, Leapsome, Leena AI, Quinyx; для роботи із зображеннями: DeepAI, DeepArt, This Person Does Not Exist, DALL-E, Artbreeder, Bing Image Creator, Midjourney; корисні ресурси для роботи з текстами: GPT-3, Grammarly, Headliner Voice, Google Translate, Google Bard, DeepL, Character.AI, Poe.

**Практичне значення роботи** полягає в тому, що окремі положення та висновки дисертаційного дослідження використано в практичній діяльності:

1. Управління державної служби Головного управління державної служби України в Полтавській області при систематизації новацій у сфері підготовки, перепідготовки та підвищенні кваліфікації державних службовців, розробленні й реалізації програм навчальних семінарів, проведенні комунікативних заходів (довідка від 17.03.2015 № 01-29 / 53).

2. Полтавського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій при розробленні методичного забезпечення перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців Полтавської області (довідка від 11.06.2015 № 01-15/183).

3. Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» під час проведення короткострокового семінару з питань комунікації та взаємодії в рамках підвищення кваліфікації з питань запобігання корупції за короткостроковою програмою для державних службовців Головного управління Державної казначейської служби України в Полтавській області (довідка від 15.10.2020 № 311).

4. Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» під час підготовки семінарів, тренінгів, практичних кейсів у рамках курсів підвищення кваліфікації для державних службовців Полтавської області протягом 2019 – 2023 рр. (довідка від 29.12.2023 № 78-10 / 3333).

5. Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» під час викладання навчальної дисципліни «Аспірантський дослідницький семінар» для здобувачів ступеня доктора філософії за освітньо-науковою програмою «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування (довідка про участь у науково-дослідних роботах від 03.06.2024 № 12-34 / 103-ІДУ).

6. Головного управління Державної податкової служби України в Полтавській області під час участі в підготовці й організації проведення воркшопу щодо реалізації Національної стратегії доходів України до 2030 року для фахівців Головного управління Державної податкової служби України у Полтавській області (довідка від 08.07.2024 № 48).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею. Внесок автора в опублікованих у співавторстві роботах [2; 6; 7; 36; 40; 41] конкретизовано в списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Результати дослідження оприлюднені на 10 міжнародних, 11 всеукраїнських, 11 регіональних та 1 іншій науково-практичній конференції, а саме: «Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України» (Дніпро, 2019; 2021; 2023 – 2024); «Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні» (Полтава, 2014 – 2020; 2022; 2024); «Правові аспекти публічного управління: теорія та практика» (Дніпро, 2015 – 2017; 2019); «Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування» (Київ, 2018); «Міське самоврядування в Україні: теорія та практика» (Полтава, 2018); «Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України» (Дніпро, 2015, 2017 – 2018); «Інноваційні наукові дослідження правового регулювання публічного адміністрування» (Люблін, 2017); «Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід» (Одеса, 2017); «Україна та ЄС: можливості та перспективи співпраці» (Маріуполь, 2017); «Державне регулювання суспільних відносин: розвиток законодавства та проблеми правозастосування» (Київ, 2016); «Вивчення та

впровадження в Україні іноземного досвіду вдосконалення діяльності органів влади» (Полтава, 2012 – 2015); «Кафедра у системі управління науково-педагогічною діяльністю вищого навчального закладу» (Київ, 2014); «Державне управління та державна служба» (Харків, 2014); «Проблеми та перспективи вдосконалення управління інтелектуальною власністю» (Полтава, 2013).

**Публікації.** Основні наукові положення й результати дисертаційного дослідження висвітлено в 41 науковій праці: 7 статтях у наукових фахових виданнях України, 1 статті в науковому зарубіжному періодичному виданні; 33 тезах матеріалів науково-практичних конференцій.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 271 сторінку. Обсяг основного тексту – 226 сторінок. Робота містить 2 рисунки, 7 таблиць, 3 додатки (на 18 сторінках). Список використаних джерел налічує 345 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ КОМПОНЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

### 1.1. Стан наукової розробки проблематики використання інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців

Інновації в різних сферах життя сучасного суспільства – від економіки, інформаційних технологій, медицини до державноуправлінської науки – є предметом досліджень, дискусій та мають чітке спрямування на практичне застосування. Визначивши в якості пріоритетного напрямку державотворення інноваційний розвиток системи публічного управління, українське суспільство тим самим накреслило напрям до створення інноваційного фундаменту економічного зростання країни та покращення якості соціального життя населення. Виявилось, що революційні за своєю сутністю та глобальні за масштабами зміни науково-технічного характеру можна реалізувати, а що набагато важливіше – розвивати і надалі, лише за умови наявності фахівців, здатних сприймати та продукувати нові ідеї.

Високий рівень суспільних очікувань глобальних перетворень у владних інституціях спонукає органи публічного адміністрування до всебічного запровадження інновацій у практику своєї діяльності. З особливою гостротою питання інноваційного розвитку постало у сфері державного управління. Актуалізовані вимогами сьогодення інноваційні підходи розвитку суспільства поставили перед державними службовцями взаємопов'язані вимоги: по-перше, приймати участь у формуванні та безпосередньо втілювати інноваційну політику держави в життя; по-друге, відповідати за рівнем власної професійної підготовки інноваційним викликам сьогодення. Таким чином, реалізація завдань і функцій держави, спрямованих на ефективне задоволення потреб

суспільства та соціально-економічний розвиток країни багато в чому залежить від рівня професійної компетентності державних службовців.

Проблематика впровадження інновацій в державному управлінні привертає увагу широкого кола науковців вже не один десяток років. Теоретичні засади впровадження інновацій у сфері освіти державних службовців досліджували В. Авер'янов [1], В. Бакуменко [9-10], В. Баштанник [12], М. Білинська [248], Є. Бородін [18-20; 255], Н. Драгомирецька [56; 339], С. Квітка [92], В. Куйбіда [112], Н. Липовська [118; 255], В. Луговий [120], В. Мартиненко [81], Н. Нижник [153-154], О. Оболенський [157], Т. Пахомова [168], Л. Прокопенко [251; 339; 341], Н. Сорокіна [275], Х. Хачатурян [315], І. Чикаренко [20; 149; 321], М. Ярмистий [336] та інші.

Водночас, дослідження проблем використання інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців є порівняно новою сферою наукових пошуків вітчизняних дослідників. Проблеми професійного розвитку державних службовців, у тому числі через широке застосування інновацій, аналізують у своїх наукових доробках О. Антонова [6-7], Т. Василевська [247], О. Воронько [33], В. Гошовська [39-40], Л. Гогіна [147; 292; 309], Н. Гончарук [37-38; 268; 341], Т. Кошова [108], О. Мельников [132], Н. Калашник [82-86], Н. Ларіна [39-40; 121; 137], П. Назимко [147; 309], Л. Прудіус [252-254], С. Селіванов [264-265], С. Серьогін [49; 63; 255; 268], І. Сурай [290], Т. Тарасенко [19], І. Хожило [316] та інші.

Сучасні технології професійного навчання державних службовців досліджували С. Григор'єва [41], А. Грищук [42-43], Т. Маматова [123; 149], С. Хаджирадева [265; 311], І. Шпекторенко [112; 329-330] та інші. Проблема педагогічної інноватики присвячені наукові праці І. Москалець [143], О. Пархоменко-Куцевіл [167], О. Руденко [261], О. Скубашевської [272] та інші. У контексті практики використання інновацій у підготовці державних службовців окремо слід виділити ґрунтовні праці, що висвітлюють закордонний досвід публічної влади (Л. Корнута та А. Неугодніков [107], М. Лахижа [117]).

На монографічному рівні одним із перших комплексних досліджень, в якому розкриваються проблеми теорії та практики впровадження інновацій в системі державного управління в процесі здійснення адміністративної реформи в Україні, є науковий доробок Х. Хачатуряна «Інновації в державному управлінні» [315]. У монографії науковець цілком слушно зазначає, що «становлення національної державності, сучасного соціально орієнтованого ринкового суспільства та демократії в Україні пов'язане з системними модернізаційними трансформаціями всіх сфер соціальної життєдіяльності. Основним засобом їх здійснення є впровадження комплексних інновацій, підпорядкованих загальним цілям реформування суспільства та його окремих сфер» [315, с. 3]. Х. Хачатурян акцентує, що інновації виступають засобом вирішення управлінських (внутрішніх) та соціальних (зовнішніх) проблем системи державного управління [315, с. 50], а інноваційний потенціал органів державного управління залежить від параметрів організаційних структур, особливостей управлінської діяльності, професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу, зовнішніх умов здійснення управлінських функцій тощо [315, с. 51]. В умовах інноваційної діяльності різко зростає роль державного службовця як менеджера інноваційних змін, а його особа, здібності, кваліфікація і професійні вміння фактично визначають долю адміністративної реформи [315, с. 53].

Отже, від професіоналізму та компетентності державних службовців значним чином залежить успіх державноуправлінських реформ в нашій країні. До того ж, як зазначає Х. Хачатурян, інноваційний процес є не тільки ефективною формою професійного та особистісного зростання державних службовців, а й в результаті впровадження управлінських інновацій «змінюється тип поведінки державного службовця як носія нововведень. Головним компонентом поведінки стає не стільки цілеорієнтована, скільки ціннісно орієнтована раціональна дія» [315, с. 51].

Сучасний період вітчизняного державотворення висуває підвищені вимоги до системи державного управління та, передусім, до інституту державної служби як її основного елемента. У цих умовах змінюється філософія професійного навчання державних службовців, цілком слушно зазначає колектив



дніпровських науковців [255]. Змістовно-цільова спрямованість нової освіти полягає в утвердженні і розвитку системи безперервного професійного навчання державних службовців, яке має «базуватися на пріоритетах розвитку людського потенціалу, гуманізації і демократизації ціннісних орієнтацій особистості та знаннях як основного фактора суспільного прогресу. Ці орієнтири повною мірою відповідають потребам становлення засад демократичного урядування та «сервісної» держави» [255, с. 268-269]. Професійна компетентність має стати системоутворювальною ідеєю розвитку інноваційної системи професійного навчання та інституту державної служби в цілому.

Повністю підтримуємо твердження А. Грищук, яка акцентує, що «професійне навчання сприяє інноваційному вирішенню проблем службової діяльності, проблем, що виникають між службами та службовцями, державою, службовцями та громадянами. Реформування державної служби безперервний процес, в якому експериментально напрацьовується безліч засобів і способів, що роблять професійну підготовку доволі ефективною та перспективною» [42, с. 73]. Дослідниця цілком слушно зазначає, що проблеми професійного навчання державних службовців «особливої актуальності набувають у межах формування нової освітньої моделі, заснованої на засадах інноваційної, випереджувальної підготовки» [42, с. 154].

Формування сучасної, інноваційної, раціональної та гнучкої системи професійного навчання державних службовців, на нашу думку, є одним із визначальних чинників подальшого розвитку державної служби в цілому. Система підготовки компетентних державних службовців має забезпечувати потреби органів державного управління у «працівниках із високим рівнем професіоналізму та культури, здатних компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, упроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам», – вважає колектив науковців на чолі з Т. Василевською [247, с. 151]. Державний службовець зобов'язаний вчитися впродовж всієї професійної діяльності, поглиблюючи знання та вміння. На думку науковців, важливими умовами досягнення ефективності професійного навчання державних службовців, із врахуванням досвіду держав-членів ЄС, зокрема є такі

інноваційні компоненти як: максимальна адаптація навчальних програм до конкретних потреб; широке використання інтерактивних методів навчання; гнучкість в організації системи навчання, що дає змогу оперативно реагувати на нові потреби і виклики; навчання в малих групах на відстані від місця основної роботи, щоб контакти з підлеглими і колегами по поточних службових питаннях були зведені до мінімуму та ін. [247, с. 175].

Система професійного навчання державних службовців повинна будуватися з урахуванням сучасних тенденцій розвитку вітчизняної державної служби, забезпечувати безперервну, випереджаючу освіту персоналу органів державної влади шляхом постійного оновлення змісту та стандартів професійного навчання відповідно до викликів часу, стверджують Н. Гончарук, О. Оргієць та Л. Прокопенко [341]. Система професійного навчання державних службовців в умовах сьогодення повинна мати випереджаючий характер та стати «сучасною, цілісною, якісною, інноваційною, мобільною, гнучкою з розвинутою 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 державних службовців» [341, с. 46]. На думку науковців, доцільним є впровадження тренінгової системи, інтерактивних форм навчання, використання змішаного підходу (очної й дистанційної форм навчання) та освітніх інновацій, запровадження цілісної системи моніторингу та оцінювання якості надання освітніх послуг державним службовцям відповідно до європейських стандартів забезпечення якості освіти.

Повністю підтримуємо твердження науковців, які наголошують на необхідності безперервності професійного навчання державних службовців. Зокрема, аналізуючи у своєму монографічному дослідженні проблеми теорії та практики розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ С. Селіванов, Н. Обушна та С. Хаджирадєва акцентують увагу на той факт, що існуюча у вітчизняній системі державної служби висока плинність кадрів в «котрий раз підтверджує необхідність забезпечення безперервного розвитку

державних службовців, їх мобільності та інноваційності, оперативності реагування на виклики держави й суспільства з метою надання якісних послуг споживачам» [265, с. 99]. Одним із механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби науковці визначають впровадження інноваційних підходів до професійного навчання та стимулювання самоосвіти державних службовців. Серед рекомендацій щодо вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців і запровадження системи їх безперервного професійного навчання, науковці, зокрема, виділяють: необхідність забезпечення випереджаючого типу навчального процесу та створення інноваційних інструментів для задоволення потреб працівників у професійному навчанні: розвиток можливостей електронного та дистанційного навчання; активне використання тренінгів, інтерактивних семінарів-практикумів, майстер-класів та інших форм навчання та самонавчання. Важливим також є розширення можливостей неформального професійного навчання державних службовців (менторство, коучинг, тьюторство), яке стимулює зростання рівня їх інноваційності та виявлення прихованих навичок [265, с. 227].

На нашу думку, на особливу увагу заслуговує коучинг (від англ. *coaching* – тренерство, вишкіл) – інструмент особистісного й професійного розвитку, що сприяє розвитку потенціалу державних службовців і команд для досягнення заздалегідь узгоджених цілей та докорінної зміни моделей поведінки, що приводить до розкриття внутрішнього потенціалу особистості. У процесі коучингу відбувається розкриття потенціалу людини, розвиток її професійних та особистих якостей, завдяки чому розвиваються нові здібності й навички, які підвищують ефективність роботи та покращують якість життя людини в цілому [311, с. 142]. Колектив науковців на чолі з С. Хаджирадевою визначає коучинг як «універсальну технологію, яка дає змогу ефективно працювати на суб'єкт-суб'єктному рівні, тобто вміти керувати собою, своїм станом, своїми ресурсами, допомагати іншим у розвитку особистісного потенціалу, підвищенні особистої ефективності, розвивати навички комунікації, будувати конструктивні відносини з колегами, які максимально підвищують ефективність вирішення

актуальних життєвих завдань, тощо» [311, с. 142-143]. Використання коучингу є досить поширеною практикою на державній службі зарубіжних країн, водночас для вітчизняної державної служби впровадження даного інструменту професійного розвитку є новацією, що лише розповсюджується.

Підтримуємо твердження науковців, що успішність діяльності органів державного управління суттєво залежить від їх керівників, яким юридично надано право керувати загальнодержавними справами. У сучасних умовах посилюються вимоги до професіоналізму та компетентності керівних кадрів на державній службі. Проблемам підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади та удосконалення механізмів його державного регулювання присвячена монографія М. Орлів [163]. Науковиця зокрема, зазначає, що підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади має базуватись на принципах, які відображають його сутність, враховують стратегічні завдання державної кадрової політики, а також ефективні підходи до освіти дорослих. Серед принципів М. Орлів виділяє: цілеспрямованість, обов'язковість, безперервність, централізація і децентралізація, гуманізація, індивідуалізація, випереджальний характер змісту навчання, інноваційність і прогресивність, диференціація, доступність і комфортність, компетентнісний підхід, зв'язок із професійно-посадовим розвитком, результативність, ефективність [163, с. 17-19]. Під принципом «інноваційність і прогресивність» науковиця розуміє «застосування нових ідей, засобів і технологій, інноваційних форм і методів професійного навчання кадрів, а також врахування передового вітчизняного і зарубіжного досвіду (зокрема щодо розвитку електронного навчання та нетворкінгу, використання найбільш ефективних моделей наставництва і коучингу та ін.)» [163, с. 18]. Повністю підтримуємо твердження дослідниці, що без запровадження інноваційних технологій в систему підвищення кваліфікації державних службовців неможливо забезпечити ефективність її функціонування.

У своєму дослідженні М. Орлів досить докладно проаналізувала й стан дослідження правового забезпечення діяльності закладів вищої освіти та закладів післядипломної освіти, що здійснюють підвищення кваліфікації

державних службовців [163, с. 66-75]. Авторка комплексно проаналізувала доробок науковців, які у своїх працях розглядали питання правового, організаційного та ресурсного забезпечення закладів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування [163, с. 66].

Вітчизняними науковцями загалом досить активно досліджуються різноманітні аспекти нормативно-правового регулювання впровадження інновацій в підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Так, стан нормативно-правового регулювання професійної підготовки державних службовців проаналізовано у дослідженні Д. Неліпи [152], цю ж проблему, але в її інституційному аспекті, розглядає І. Хожило [316]. У свою чергу, Н. Нижник, В. Олуйко та В. Яцюк досліджували питання удосконалення підвищення кваліфікації державних службовців в організаційно-правовому контексті [154]. Правові аспекти фахової підготовки державних службовців висвітлені в монографії О. Мельникова [132]. Про законодавче забезпечення реформування системи професійного навчання державних службовців йдеться у науковій розвідці Є. Бородіна та Т. Тарасенко [19]. В. Толкованов, аналізуючи ситуацію щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, приділив увагу питанням правового регулювання, а також систематизував відповідні нормативно-правові акти [294, с. 21-24; с. 50-54]. Доробок цих науковців дає можливість розглядати в комплексі нормативно-правові акти, які врегульовували упродовж останніх десятиліть систему підвищення рівня професійної компетенції державних службовців, та виокремити з цього загалу, ті документи, норми яких вплинули на запровадження інноваційних компонентів у підвищення кваліфікації державних службовців.

Підготовлені колективом науковців Національної академії державного управління при Президентові України (НАДУ) ще в 2012 р. «Методичні рекомендації з розробки єдиних стандартів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» не лише містили виклад вимог чинного на той час законодавства до змісту й обсягу підвищення кваліфікації державних службовців, але, що особливо важливо з огляду на тему нашого дослідження, розкривають зміст видів навчальних занять. Зазначається,

до прикладу, що «практичне заняття може проводитись у формі тренінгу, круглого столу, тематичної дискусії», та надається тлумачення того сутнісного наповнення, яке має містити в собі заняття [135, с. 20-21].

Актуальними й до сьогодні залишаються надані рекомендації щодо тематичної дискусії як навчальної форми роботи зі слухачами, яка ще й досі залишається інноваційною формою проведення занять для більшості провайдерів. Наголошується, що дискусія має носити об'єктивний проблемно-пошуковий характер, не повинна перетворюватися у псевдо обговорення. Підвищення кваліфікації у дистанційні форми рекомендовано проводити з використанням кейс-технологій, тобто з «набором (кейсів) текстових, аудіо-візуальних та мультимедійних навчально-методичних матеріалів для їх самостійного вивчення слухачами, при організації регулярних консультацій у викладачів (тьюторів)» [135, с. 24].

Впровадження інноваційних компонентів у підвищення рівня професійної компетентності державних службовців сприяє покращенню їх професійної діяльності, зростанню результативності та якості, що проявляється під час щорічного оцінювання державних службовців. Обґрунтовуючи теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців С. Зелінський серед критеріїв оцінки державних службовців, зокрема, виділяє схильність до інновацій, творчий підхід та гнучкість, здатність до оцінювання, стратегічне планування та ін. [72, с. 29]. Кожний із цих критеріїв, звичайно є складовою компетентнісного підходу в системі державної служби. Ключовими компетенціями державного службовця, на думку науковця, є: творче мислення (креативність та інновації); гнучкість (готовність до змін та управління змінами); стратегічне мислення (побудова бачення і орієнтація в майбутньому); співробітництво (побудова відносин в спілкуванні) [72, с. 137]. Саме ці компетенції, на думку науковця, визначають стиль управління – традиційний (бюрократичний) чи інноваційний (менеджеріальний, постбюрократичний).

У свою чергу, В. Сороко зазначає, що упровадження компетентнісного підходу «пов'язано з основними питанням для суспільства щодо ефективності

державної служби, оскільки в цьому процесі мають виявлятися, по-перше, якості, які розкриває людина в системі моральних відносин, – її особистісні й передусім морально-психологічні характеристики; по-друге, якості, які свідчать про її організаторські здібності, діловитість, спрямованість на високу результативність праці; по-третє, якості, які характеризують її професійні можливості, рівень професіоналізму на займаній посаді [276, с. 162]. Науковець акцентує увагу на той факт, що характерною рисою соціально-професійної групи державних службовців є «надзвичайно тривалий, довготерміновий процес професіоналізації та професійного зростання» [276, с. 85]. Й одними із визначальних чинників успішності цього процесу є креативність, здатність до продукування й впровадження інновацій, прагнення до самоосвіти й навчання протягом всього професійного життя.

Різноманітні аспекти означеної проблематики є предметом дослідження у ряді дисертаційних робіт. Так, професійну компетентність державних службовців у контексті оновлення чинного законодавства України про державну службу з урахуванням вимог щодо адаптації інституту державної служби до стандартів ЄС досліджує С. Кушнір [113]. На думку науковця, квінтесенцією професійної компетентності держслужбовця є: 1) набір спеціальних знань, умінь та навичок. Ці три категорії за своїм змістом віддзеркалюють зв'язок між пізнавальною і практичною діяльністю держслужбовця; 2) сукупність професійних та особистісних якостей держслужбовця – рівень володіння необхідними знаннями, навичками, цінностями, особистими якостями, які мають прояв у поведінці держслужбовця та сприяють досягненню успішних результатів діяльності; 3) реалізація на практиці наявних знань та досвіду для ефективного та результативного виконання службових повноважень та подальшого професійного та особистісного розвитку. А функціональними компонентами професійної компетентності державного службовця є: по-перше, характеристика посади державної служби; по-друге, критерії, що характеризують рівень професійної компетентності державного службовця [113, с. 206].

Розробляючи у своєму дисертаційному дослідженні теоретико-методологічні положення і практико-прикладні основи формування стратегічної компетентності державних службовців України О. Антонова аргументує, що «стратегічна компетентність державних службовців являє собою спроможність державних службовців до самостійного здобуття, засвоєння та освоєння нових знань, технологій, навичок, вмінь, творчої реалізації та ініціативного втілення інноваційних ідей відповідно до встановлених норм та цінностей як основи професійної діяльності на умовах особистих переконань щодо їх правильності, виправданості та санкціонованості державою, у співпраці з іншими професіоналами у сфері державного управління» [7, с. 406]. У контексті теми нашого дослідження, на особливу увагу заслуговує розроблена дослідницею, на основі процесного підходу, модель управління розвитком стратегічної компетентності державних службовців в сучасних умовах, що базується на розумінні державної служби як соціокультурного інституту і закладає методологічні основи модернізації та підвищення ефективності діяльності державних службовців України в цілому. Модель має трирівневу поетапну структуру: рівень ключових компетентностей (критерій вимірювання – нормативне, логічне, шаблонне мислення та ступінь «в'язкості мислення») державного службовця; рівень виконавських компетентностей (критерій вимірювання – аналітичне, критичне мислення, стратегічне мислення, готовність до впровадження інновацій); рівень стратегічного управління (критерій вимірювання – абстрактне мислення, готовність до інновацій та управління змінами, готовність «виходу із зони комфорту») [7, с. 490-491]. Аналіз моделі свідчить, що на другому (рівень виконавських компетенцій) та третьому (рівень стратегічного управління) рівнях управління розвитком стратегічної компетентності державних службовців формується готовність до впровадження інновацій (другий рівень) та готовність до управління змінами, що відбуваються завдяки впровадженню інновацій (третій рівень).

Досліджуючи механізми впровадження інновацій в діяльність органів публічної влади Л. Ющенко доходить висновку, що на сьогодні інформаційно-



аналітичне забезпечення державних органів у сфері впровадження інновацій не відповідає потребам держави у проведенні реформи державного управління, її європейському вектору розвитку, європейським стандартам належного управління державою, а також сучасному рівню розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Відтак, для впровадження інноваційної діяльності в системі органів публічної влади необхідними і достатніми умовами є наступне: систематична підготовка та стимулювання до підвищення кваліфікації державних службовців у контексті впровадження інновацій в державно-управлінській діяльності; постійне вивчення та виявлення новітніх закордонних та вітчизняних практик впровадження інновацій та поетапне їх застосування, контроль і моніторинг, корекція; підтримка державою інноваційної діяльності в системі органів публічної влади, як фінансова, ресурсна, технологічна тощо; дієвий нормативно-правовий супровід щодо впровадження інновацій в діяльність органів публічної влади [334, с. 15-16]. Дослідниця акцентує увагу на необхідності реформування системи професійного навчання державних службовців, формуванні інноваційної моделі управління людськими ресурсами в державних органах, упровадженні ефективної інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами, готовими до впровадження інновацій на державній службі для створення умов відкритого, прозорого та ефективного публічного управління [334, с. 14].

Суттєвий вплив на впровадження інноваційних компонентів у систему підвищення рівня професійної компетентності має формування інноваційного лідерства в державних службовців. Досліджуючи інституціоналізацію інноваційного лідерства в демократичному врядуванні Д. Шихненко констатує, що нині формується нова модель державного управління: чутливе врядування, яка базується на новітній корпоративній культурі публічного управління, в основі якої знаходиться розвиток лідерства [325, с. 10]. До ключових якостей та характеристик лідерів на державній службі науковець відносить наступні: орієнтація на результат, аналітичне мислення, управління людськими ресурсами, ефективна комунікація та дієвий зворотний зв'язок. На його думку, при впровадженні реформи публічного управління необхідним є забезпечення реальних можливостей для

навчання та розвитку особистісного потенціалу державних службовців задля ефективного виконання ними лідерських функцій у майбутньому, а однією з ключових ролей системи вітчизняної державної служби має стати підтримка всебічного розвитку компетенцій суб'єкта-лідера [332, с. 16].

У свою чергу, О. Юзькова досліджує проблемні питання щодо формування інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави через визначення пріоритетів його розвитку, розроблення концептуальних підходів впровадження інноваційного лідерства в діяльність органів публічної влади через пріоритети та культуру впровадження інноваційного лідерства [332, с. 16]. Поява інноваційного лідерства є реакцією на соціально-економічний виклик суспільства в умовах глобальних трансформацій, вважає дослідниця. А особливістю культури інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до створення сервісно-орієнтованої держави є ключові цінності такої культури. Ключовими цінностями сервісно-орієнтованої культури є: клієнтоорієнтованість, командність, професіоналізм, проактивність. Важливим компонентом також виступає інноваційна організаційна культура, тобто така, яка сприятлива для створення інноваційних продуктів, послуг та процесів. Відповідно, до цінностей такої організаційної культури додаються також інноваційність, адаптивність, постійне навчання та розвиток [332, с. 173].

Визначальними складовими успішного професійного розвитку державних службовців є безперервність навчання та систематичне оцінювання результатів підвищення кваліфікації. Ґрунтовно аналізуючи у своєму дисертаційному дослідженні управління якістю державної служби України Л. Прудіус цілком слушно зазначає, що упровадження інноваційних технологій професійного розвитку кадрів, у тому числі, запровадження інноваційних методів оцінювання результатів їх підвищення кваліфікації, є необхідною умовою забезпечення безперервності навчання [254, с. 257]. На думку дослідниці, інноваційні технології професійного навчання держслужбовців сприяють розвитку їх критичного мислення та підвищенню ефективності діяльності, відіграють важливу роль у

забезпеченні навчання упродовж життя. В умовах глобалізації та розвитку суспільства для забезпечення безперервного навчання державних службовців серед інноваційних технологій, за визначенням Л. Прудіус, перевагу слід надавати технологіям розвитку критичного мислення (технологіям розвитку здатності до аналітичної діяльності, проектним технологіям, ігровим технологіям, методам стимулювання творчої активності, вирішення проблемних ситуацій тощо) та електронному навчанню на основі Smart-технологій [254, с. 266].

Власний погляд щодо ефективної структури професійного розвитку персоналу органів державної влади запропонувала Т. Кошова, яка передбачає в ній такі компоненти, як професійно-кваліфікаційний, професійно-посадовий, професійно інноваційний розвиток і професійний саморозвиток [108, с.7]. Перші два компоненти докладно обґрунтовані та класично визначені в теорії державної служби. Введення ж дослідницею двох наступних детерміновано сучасним поступом державного управління: професійно інноваційний розвиток державних службовців пов'язаний з інноваційними процесами в країні і полягає в доборі, розстановці та навчанні кадрів з інноваційним мисленням; останній компонент є базисною умовою безперервного професійного розвитку в цілому і визначається як комплексний процес, коли державний службовець бере на себе відповідальність, сам обирає засоби досягнень особистих цілей у професійній діяльності, і це стає основою для його посадового, кваліфікаційного та інноваційного розвитку.

Обґрунтовуючи необхідність застосування інноваційних підходів до підвищення професіоналізму й компетентності державних службовців – їх здатності до доцільних дій щодо результативного та ефективного розв'язання ситуацій, які виникають у процесі виконання службових обов'язків, Т. Кошова доходить висновку, що ця проблема має бути розв'язана саме через систему безперервного професійного розвитку, важливою та вагомою частиною якої є розвиток державних службовців саме на засадах самотренінгу [108, с. 1]. Дослідниця зазначає, що застосування тренінгового підходу до професіоналізації кадрів «дозволяє вийти на створення нового практичного напрямку – професійних самотренінгів як навчальних технологій відпрацьовування

необхідних у роботі навичок і вмінь самостійно, за спеціальними методиками та планами. При відповідному забезпеченні робоче місце службовця може стати реальним полігоном для самотренінгів – більшість професійних практичних навичок і вмінь формуються саме там» [108, с. 14]. Т. Кошова наголошує, що самотренінги стають інноваційним, ефективним засобом удосконалення професіоналізації кадрів тільки за умови забезпечення їх програмно-цільової спрямованості й реалізації методичних комплексів, що сприяють розвитку професійно важливих особистісних якостей державних службовців.

Різні аспекти використання інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців є предметом дослідження науковців у численних статтях у періодичних виданнях. Зокрема, застосування комплексного підходу до формування професійної компетентності у процесі професійного розвитку державних службовців обґрунтовує І. Шпекторенко [329]; роль інновацій в підвищенні ефективності публічного управління визначає І. Москалець [143]; інноваційні механізми регулювання системи професійної освіти публічних управлінців в Україні аналізує С. Рибкіна [259]; E-learning як інноваційний інструмент професіоналізації державної служби в умовах світових мегатрендів досліджує С. Селіванов [264]; інноваційну культуру державних службовців як умову їх безперервного професійного розвитку і освіти розглядає М. Коновалова [101]; використання інноваційних форм здобуття освіти в системі підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування обґрунтовує В. Юрченко [333]; інноваційний підхід до підготовки державних службовців та осіб місцевого самоврядування пропонує О. Пархоменко-Куцевіл [167]; інноваційні технології професійного навчання державних службовців характеризує Л. Прудіус [252]; особливості професійної підготовки державних службовців на основі дистанційних освітніх технологій визначає А. Грищук [43]; забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах воєнного стану аналізує О. Руденко [261]; зарубіжний досвід впровадження інноваційних компонентів підвищення

рівня професійної компетентності державних службовців узагальнюють Л. Корнута й А. Неугодніков [107], І. Сікорська [271] та ін.

Варто зазначити, що міцним підґрунтям та потужним чинником впливу на інтенсивність та результативність використання інноваційних компонентів у ході підвищення рівня професійної компетентності державних службовців є розробка даної проблематики в наукових та аналітичних дослідженнях не тільки в галузі державноуправлінської науки, а й в галузі педагогічної науки, в рамках якої проведено багатогранний аналіз освітянських новацій.

Узагальнюючи питання щодо розробки проблем освітньої інноватики в сучасній теорії і практиці, зазначимо, що їм присвячені дослідження науковців В. Вакуленко [23], Л. Даниленко [45-46], І. Дичківської [53], І. Доброскок [55], О. Дусавицького [59], Ю. Опанасюк [160], В. Паламарчука [165], А. Фурмана [314] та ін.

Сучасні українські дослідники розглядають інновацію в освіті як [46]:

– процес створення, поширення й використання нових засобів (нововведень) для розв’язання тих педагогічних проблем, які досі розв’язувались по-іншому;

– результат творчого пошуку оригінальних нестандартних розв’язань для різноманітних педагогічних проблем;

– актуальні, значущі й системні новоутворення, які виникають на основі різноманітних ініціатив і нововведень, що стають перспективними в контексті еволюції освіти і позитивно впливають на її розвиток;

– продукти інноваційної освітньої діяльності, які характеризуються процесами створення, розповсюдження та використання нового засобу (нововведення) в галузі педагогіки та наукових досліджень;

– різні нововведення в діяльності навчально-виховних закладів, у здійсненні навчально-виховного процесу.

Окрему групу наукових доробок складають публікації, в яких визначаються чинники впливу на процес впровадження інновацій в підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. На нашу думку,

найбільш суттєвий вплив на запровадження інноваційних компонентів у процесі підвищення рівня професійної компетенції державних службовців справляють такі чинники: формування національної інноваційної системи; наявність інноваційної культури; сформована належна нормативно-правова база; запровадження сучасних інформаційно-комунікативних технологій; загальноосвітня тенденція щодо широкого впровадження інновацій в навчальний процес взагалі та ін.

Фундаментальним чинником, який не лише впливає, а, власне, створює підґрунтя для широкого застосування інновацій в навчанні державних службовців, є інноваційна культура. За узагальнюючим формулюванням П. Друкера, інноваційна культура характеризується як знання, вміння та досвід цілеспрямованої підготовки, комплексного впровадження і всебічного засвоєння новацій у різних сферах динамічної життєдіяльності та збереження в інноваційній системі динамічної єдності старого, сучасного та нового.

Визначення поняття «інноваційна культура», надане сучасними науковцями, фактично вказує на прямий зв'язок між сучасними інноваційними тенденціями та тими вміннями, які повинні набувати фахівці в процесі свого якісного зростання. Інноваційна культура – це формування системи цінностей, знань, умінь, навичок, норм поведінки людини як окремої особистості, члена колективу підприємства та громадянина країни, яка спрямована на адекватне відношення до нововведень, вміння діяти творчо, конструктивно, ініціативно. Зрозуміло, що просто неможливо набувати на системних засадах інноваційні знання, вміння, навички, спираючись на суто традиційні, хоча й перевірені часом, форми, методи та технології навчання.

М. Коновалова зазначає, що «інноваційна культура як принцип організації та функціонування державної служби передбачає формування системи цінностей, норм, знань і навичок, мотивів інноваційної діяльності, інноваційного середовища загалом. Державні службовці, які професійно забезпечують функціонування держави, першими стикаються із необхідністю трансформації, модернізації свого мислення, свідомості, процесу праці в умовах

трансформацій суспільства постіндустріального зразка, ринкових перетворень та формування сучасної національної інноваційної системи» [103]. Авторка слушно зауважує, що «однією із найважливіших передумов і одночасно індикатором якості трансформаційних процесів у сучасних умовах є інноваційно-творчий потенціал системи управління».

Зауважимо, що М. Коновалова відносить інноваційну культуру самих державних службовців до умов, які сприяють їх безперервній освіті та професійному зростанню [101]. Твердження дослідниці про те, що державна служба сьогодні не може функціонувати без послідовного дотримання інноваційно-культурного принципу своєї організації, є цілком слушним та підтверджує нашу думку щодо розуміння інноваційних компонентів у навчанні державних службовців як базису для подальших новацій в роботі державної служби України.

Важливим фактором, що вплинув та продовжує позитивно впливати на запровадження інноваційних компонентів у навчання державних службовців є стійка загальнодержавна тенденція в освіті щодо запровадження інновацій. Є. Красняков, визначаючи етапи розвитку державної політики в галузі освіти та їх зміст, вказує, що з липня 2010 р. до жовтня 2011 р. тривав етап, у рамках якого відбулося забезпечення поліпшення функціонування та інноваційного розвитку освіти, підвищення її якості та доступності, коригування завдань та заходів відповідно до сучасних потреб [109, с. 22]. Загалом «інноваційні традиції в системі освіти почали розвиватися на початку 1990-х рр., коли широку підтримку отримали педагоги-новатори, які запропонували конкретні заходи щодо всебічного оновлення змісту освіти», – зазначає І. Каплуновська [87].

Ідеї запровадження інноваційних форм, методів та технологій навчання здобувачів освіти були б абсолютно не спроможні до реалізації без міцної фахової підготовки викладачів на засадах інноватики, що відображено в доробку ряду науковців, зокрема, В. Стрельнікова [287]. Той же самий процес спостерігаємо і в питаннях підвищення рівня професійної компетенції державних службовців, кінцевою метою якого виступає випереджаючий рівень публічного управління в країні в цілому.

Повністю підтримуємо твердження Н. Мойсеюк, що «сучасний етап розвитку освіти охарактеризується відходом від тотальної уніфікації і стандартизації педагогічного процесу, інтенсивним переосмисленням цінностей, пошуками нового в теорії та практиці навчання і виховання» [140].

Питання використання інновацій в освіті державних службовців все частіше науковці розглядають стосовно конкретних видів навчання – підготовки та підвищення кваліфікації. Зокрема, зазначається необхідність посилення магістерської підготовки державних службовців з урахуванням оволодіння ними інноваційними технологіями адміністрування. Іншими інноваційними аспектами магістерської підготовки на думку науковців повинні стати: актуальність навчальних дисциплін та їх відповідність викликам сьогодення, з урахуванням прогностичних складових; оптимізація відповідних дисциплін; поєднання навчання з практикою та обов'язковим стажуванням в органах влади [180, с. 12]. Фактор навчання бакалаврів та магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» виступає не лише підґрунтям, але й вагомим поштовхом для запровадження інновацій у сфері підвищення кваліфікації державних службовців. Адже серед слухачів, що підвищують кваліфікацію за різноманітними програмами, вже присутні представники покоління, яке в ході навчання у закладах вищої освіти, добре ознайомлені з інформаційними технологіями, опанували навчальні дисципліни з використанням інтерактивних технологій, одержали досвід самоосвіти (неформальна освіта) шляхом проходження курсів, тренінгів тощо.

Науковці зазначають, що до чинників, що впливають на запровадження інноваційних підходів у професійному навчанні державних службовців, не в останню чергу належать сучасні інформаційно-комунікаційні технології, які все активніше запроваджуються в роботу органів державного управління. М. Синявіна стверджує, що «фактично впровадження технологій електронного врядування почалося з використання органами влади мережі Інтернет: надання динамічної інформації про свою діяльність; можливість електронного листування (переписки); надання громадянам інтерактивних послуг, які дозволяють їм, зайшовши на відповідний офіційний веб-сайт, заповнити різноманітні бланки, форми, ставити запитання, призначати зустрічі, шукати роботу тощо;



отримання ліцензій, дозволів, подання податкових декларацій, сплата штрафів, звернення за соціальними пільгами тощо... Подальша інформатизація держави і суспільства в цілому неминуче приведе до корінного переосмислення ролі і структури органів влади» [269, с. 49]. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на інноваційний характер підготовки державних службовців це, свого роду «вулиця з подвійним рухом». З одного боку, запровадження та використання сучасних технологій потребують фахівців з відповідною підготовкою, з іншого боку, використовуючи ці самі інформаційні технології, запроваджуються інноваційні за сутністю та змістом форми чи методи навчання. Семінари, тренінги, лекції в процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, у тому числі й їх самоосвіта, все частіше відбуваються у формі вебінарів. Без використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій не можна сьогодні уявити дистанційну освіту державних службовців [306, с. 160].

Необхідно пам'ятати і про такий вагомий чинник, що сприяє використанню інноваційних компонентів у підготовці державних службовців, як запровадження компетентнісного підходу в цій сфері. На думку С. Серьогіна та Н. Гончарук, професійна компетентність потребує від держслужбовця постійного вдосконалення, впливає на формування його іміджу, окремих професійних якостей, а також виступає «передумовою його особистісного та професійного становлення» [268, с. 139].

І. Сочинська-Сибірцева прямо вказує, що підготовка державних службовців, побудована на компетентнісному підході, ґрунтується на застосуванні інноваційних технологій у вищій освіті [277].

Отже, підвищення професійної компетентності державних службовців ефективно, фахово та сучасно може відбуватися лише за умови широкого застосування інноваційних підходів. Значною мірою це пов'язано з тими тривалими трансформаційними процесами, що відбуваються в українському суспільстві й вимагають від державних службовців вміння переосмислювати напрацьоване, втілювати, і що набагато важливіше, самим продукувати новітні управлінські рішення. Використання інновацій у підготовці державних

службовців є логічним продовженням потужних суспільно-політичних та соціально-економічних зрушень українського сьогодення.

Підсумовуючи все вище означене, варто зазначити, що аналіз наукової літератури засвідчив, що проблематика впровадження інновацій в державному управлінні є досить актуальною для вітчизняних науковців. Водночас, питання використання інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців є порівняно новою сферою наукових пошуків вітчизняних дослідників. Весь масив публікацій означеної проблематики можна умовно поділити на декілька груп: публікації, в яких аналізуються загальні питання впровадження інновацій в систему державного управління загалом та державну службу, зокрема; публікації, в яких досліджується проблематика підвищення рівня професійної компетентності державних службовців із використанням інноваційних форм, методів та технологій; публікації, присвячені освітнім інноваціям. Варто зазначити, що продовження реформування вітчизняної системи державної служби в цілому й системи професійного навчання державних службовців, зокрема, та перманентний розвиток і поява нових форм, методів і технологій професійного навчання детермінують подальший науковий пошук у цій сфері.

## **1.2. Інтерпретація інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців**

У контексті теми нашого дослідження необхідним є визначення змістовного наповнення понять «компетентність», «професійна компетентність», «інновація», «інноваційні компоненти» та «інноваційне навчання».

За визначенням авторів Великого тлумачного словника української мови, «компетентність»: 1) проінформованість, обізнаність, авторитетність; 2) властивість за значенням компетентний [27, с. 560]. Водночас, «компетентний»: 1) який має достатні знання в якій-небудь галузі; який з чим-небудь добре обізнаний;

тямуший. Який ґрунтується на знанні; кваліфікований; 2) який має певні повноваження; повноправний, повновладний [27, с. 560].

У Національній рамці кваліфікацій, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341 визначено, що компетентність – «динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність» [151].

Аналогічне визначення даного поняття надається й у Законі України «Про вищу освіту», відповідно до п. 13 ч. 1 ст. 1 якого, «компетентність» – «здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей» [182]. Варто зазначити, що таке трактування даного поняття враховує окремі аспекти компетентності як у професійній діяльності, так і під час освітнього процесу.

Досить лаконічне визначення даного поняття надається авторами термінологічного словника «Публічне управління»: «компетентність» – набір знань, умінь, навичок, видів мислення, способів поведінки, професійних і світоглядних якостей, який визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та будь-яку іншу діяльність і формується як результат навчання та досвіду» [256, с. 70].

Компетентність як «практико-орієнтовану спроможність особи здобувати, розуміти, засвоювати та освоювати знання, творчо реалізовувати та ініціативно втілювати ідеї відповідно до встановлених норм та цінностей, співпрацюючи з іншими людьми» визначає О. Антонова [6, с. 89]. Відмінною особливістю даного трактування поняття «компетентність» є не лише акцентування на практико-орієнтованій спроможності, а й на співпраці.

Як цілком слушно зазначає колектив науковців на чолі з Ю. Ковбасюком, «в ідеалі поняття компетентності об'єднується з поняттям кваліфікації. Кваліфікована людина завжди компетентна тоді, коли працює за кваліфікаційними стандартами, причому компетентність завжди є актуальним проявом компетенції» [49, с. 224]. На їх думку елементами компетентності є:

– загальні знання (отримані в результаті базової освіти та самонавчання);

- професійні знання (отримані в професійній діяльності, що безпосередньо її стосуються);
- професійні навички (необхідні для здійснення функціональних обов'язків, відповідних займаній посаді);
- комунікативні навички (презентації та самопрезентації; ведення переговорів і ділового спілкування; роботи в команді; управління конфліктом);
- управлінські навички (самоефективність управління часом; управління інформацією; планування; прийняття рішень; організації; управління процесом; творчості; адаптації до змін; управління стресом) [49, с. 226].

Переходячи до розгляду сутності поняття «професійна компетентність», варто зазначити, що воно є видовим стосовно родового поняття «компетентність».

Відповідно до ст. 2 Закону України «Про державну службу» професійна компетентність – це «здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [184].

Аналогічне визначення даного поняття надається й у «Положенні про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106, а саме: «професійна компетентність – здатність учасника професійного навчання в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [177].

За визначенням авторів «Енциклопедії державного управління», професійна компетентність державного службовця – «здатність вміло володіти компетенцією на основі професійного досвіду та засвоєних знань, що дозволяє виносити відповідні судження щодо вирішення професійних завдань. Професійна компетентність – це наділення певними повноваженнями в

державному управлінні, у галузі, щодо якої державний службовець має досвід і знання, пояснюється його правомочністю, повноправністю застосовувати ці вміння, знання, досвід; означають здатність належним чином реалізовувати надані повноваження для вирішення завдань державного управління. Професійна компетентність передбачає здатність працівника кваліфіковано виконувати певні види робіт у рамках конкретної професії, домагаючись високих кількісних та якісних результатів праці на основі наявних у нього професійних знань, умінь і навичок; міру здатності підготовленого конкретного фахівця виконувати роботи, що відповідають певній кваліфікації» [63, с. 214-215].

Професійна компетентність, на думку Н. Сорокіної, характеризує професіоналізм державних службовців та якість їх професійної підготовки і розглядається як високий рівень кваліфікації та компетентності. Дослідниця акцентує увагу, що «професійна компетентність державних службовців не зводиться тільки до оволодіння ними спеціальними знаннями, вміннями, навичками, які можуть і повинні застосовуватися у виконанні ними своїх обов'язків. Важливим компонентом професійної компетентності виступають ціннісно-нормативні, морально-етичні пріоритети особистості. Державний службовець повинен дотримуватися принципів державної служби та норм поведінки, володіти відповідними моральними якостями, такими як чесність, порядність, справедливість, принциповість, відкритість, відповідальність, добросовісність, моральна та фінансова чистоплотність, наявність яких є запорукою ефективного та якісного виконання посадових обов'язків» [275, с. 22-23].

Нам імпонує твердження І. Шпекторенка, який вважає, що професійна компетентність у поєднанні з комплексом інших якостей державних службовців вказує на сформованість професіоналізму. На його думку, «якості людини, що визначають її професійну компетентність, можуть визначатися в рамках традиційної її побудови – як знання, вміння та навички, так і у поєднанні з іншими професійно важливими якостями. Якості, що складають професійну компетентність, можуть бути як переважно вродженими, так і розвиненими людиною з часом, у професійній діяльності, мати різну ступінь сформованості чи прояву» [329, с. 286-287].

За визначенням науковця професійна компетентність – це «результат впливу на державного службовця комплексу якостей його ціннісно-орієнтаційної сфери – сформованості його професійних намірів, поклику, інтересів; професійної спрямованості особи, її професійної придатності і працездатності, професійної задоволеності; а також сформованості його якостей компетентнісної сфери: професійної наукованості; професійно важливих якостей, професійної культури, професійного досвіду (суб'єктивні фактори). Процес розвитку професійної компетентності, який має індивідуальний вимір та вираження у професійній діяльності, перебуває у діалектичній єдності з професійним середовищем державної служби: механізмами, засобами, техніками і змістом професійних орієнтації, відбору, адаптації, мотивації, активізації, виховання, освіти і навчання (об'єктивні фактори). Особливу роль у цьому процесі відіграють інституційні канали розвитку професіоналізму (системи добору на державну службу, професійного оцінювання, професійної освіти та навчання, самоосвіти, кадрового резерву, стажування, ротації, зайняття вакантних посад, просування по службі). Професійна компетентність поряд з професійною культурою та професійним досвідом є підґрунтям професіоналізму, вказує на міру індивідуального оволодіння професією, на рівень сформованості професійних знань, умінь і навичок державного службовця» [329, с. 290-291].

У свою чергу, С. Григор'єва надаючи авторське визначення поняття «професійна компетентність», акцентує увагу на той факт, що професійна компетентність це не лише «здатність особи» застосовувати відповідні знання, уміння та навички, а «демонстрована здатність особи»: «професійна компетентність – демонстрована здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку [41, с. 4]. Дослідниця акцентує, що першоосновою для модернізації системи підготовки державних службовців має стати забезпечення відповідності компетентностей як результатів професійної підготовки компетентностям, затребуваним функціональною діяльністю державних службовців [41, с. 10].

Важливим чинником модернізації системи підготовки державних службовців є впровадження інноваційних компонентів у підвищення рівня їх професійної компетентності. Слово «інновація» походить від англійського «innovation», яке, у свою чергу є похідною від латинського «innovato», що у буквальному перекладі означає введення новітнього або нововведення [62, с. 324]. Науковці справедливо зазначають, що дане поняття вперше з'явилося ще у XIX ст. в роботах культурологів, які визначали це як процес введення окремих елементів однієї культури в іншу.

Аналіз нормативно-правових документів та довідкової, наукової й навчальної літератури за проблематикою дослідження засвідчив наявність значної кількості відмінних трактувань даного поняття. Законодавче визначення поняття «інновація» надається у Законі України «Про інноваційну діяльність», відповідно до ст. 1 якого «інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [220].

Подібне, але дещо відмінне трактування даного поняття затверджено Національним стандартом України ДСТУ 31279:2005 «Інноваційна діяльність. Терміни та визначення понять»: «інновації – нові або удосконалені технології, види продукції або послуг, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що сприяють просуванню технологій, товарної продукції та послуг на ринок» [76].

Великий тлумачний словник української мови дане поняття трактує як: «1) нововведення; 2) комплекс заходів, спрямованих на впровадження в економіку нової техніки, технологій, винаходів і т. ін.» [27, с. 498].

Інновація у стислому вигляді трактується як кінцевий результат творчої діяльності у вигляді нової чи удосконаленої продукції, нового чи удосконаленого технологічного процесу [45].

За визначенням авторів Енциклопедії державного управління «у сучасному прочитанні інновація розкривається за комбінацією таких складових:

- запровадження нової продукції, товару, послуги;
- застосування нової технології, запровадження для даної галузі невідомого методу, надання нових видів послуг, в основі чого необов'язково закладено новітнє наукове відкриття, але може включати також новий спосіб використання відомих речей, що надає суспільний, економічний ефекти;
- впровадження нової організації якогось виробничого, управлінського процесу, організаційної структури або їх удосконалення та ін.» [62, с. 324].

Розкритий зміст інновації відображає широкий підхід до її визначення, з якого випливає, що інновації можуть бути створені в будь-якій предметній сфері діяльності людини (зокрема, у контексті теми нашого дослідження, – у державному управлінні та освіті).

Розгорнуте визначення інновації (найбільш деталізоване із запропонованих дослідниками у галузі педагогічної науки) надає Л. Даниленко: «новизна, що істотно змінює результати освітнього процесу, створюючи при цьому удосконалені чи нові: освітні, дидактичні, виховні системи; зміст освіти; освітні педагогічні технології; методи, форми, засоби розвитку особистості, організацію навчання і виховання; технології управління навчальними закладами, системою освіти» [45, с. 72].

Інновації в державному управлінні – це використання новацій (організаційних, інструментально-операційних, структурно-функціональних тощо) з метою підвищення ефективності (результативності) управлінської діяльності як у технологічному вимірі (внутрішньо-системному), так і стосовно соціального ефекту державного управління (зовнішньосистемний вимір) [315, с. 8-9]. За визначенням Х. Хачатуряна, інновації є результатом діяльності з оновлення, перетворення попередньої діяльності, що призводить до заміни одних елементів іншими або доповнення наявних новими [315, с. 6].

Отже, інновація – це перехід певної системи з одного стану в інший. Такі нововведення можуть бути матеріальними або соціальними, але кожен з них являє собою новацію, тобто предмет нововведення. О. Продіус наголошує, що інновація – це складний динамічний процес створення і просування переважно нових або вдосконалених технологій чи товарів. Кінцевою метою цього



процесу має стати задоволення суспільних потреб, яке буде відбуватися у контексті сталого розвитку економічних процесів [250, с.73].

З розвитком світових виробничих процесів і саме поняття «інновації» і його глибокий філософський зміст почали розглядати через призму економічних відносин, наголошуючи, що інновацію слід розуміти як цілеспрямовану зміну, яка вносить у середовище запровадження (організацію, поселення, суспільство тощо) нові, відносно стабільні елементи, вбачаючи зв'язок інноваційності з креативністю [317, с. 661]. Розвиваючи цю думку в межах досліджень з питань креативного менеджменту сучасні науковці зазначають, що якщо креативність припускає висування нових ідей, то відмінною ознакою інновації є втілення їх на практиці [270, с. 20].

Науковці справедливо вказують, що з терміном «інновація» тісно пов'язані поняття «новизна», «винахід», «відкриття», які є продуктами креативності. У цьому контексті дуже важливо зазначити, що в процесі професійного навчання державних службовців із застосуванням інноваційних компонентів основною метою є пробудження, формування, розвиток креативного способу мислення для розв'язування управлінських ситуацій та прийняття рішень, для створення нового продукту в сфері надання адміністративних послуг, для виявлення нових механізмів ефективної взаємодії влади та громади/суспільства/бізнесу. Тобто, запроваджуючи освітянські інновації як продукт креативності, очікуємо проявів цієї ж креативності в системі «влада – суспільство», але вже на якісно новому рівні.

Розвиваючи тезу щодо формування креативності на рівні державного управління В. Козак наголошує, що «під час застосування креативності на передній план виходить здатність створювати знання, а не просто володіння ними. Інакше кажучи, йдеться про формування соціального простору, де домінують інтелектуально-креативні ресурси. Креативність залежить від таких якостей як винахідливість, вміння знаходити рішення на базі нового мислення, здатність поглянути на проблему з різних і нових сторін, інтерес до експериментування, здатність до рефлексії і безперервного навчання, здатність знову і знову придумувати нові ідеї» [97, с. 362]. Власне кажучи це те, що

очікуємо від державного службовця, який пройшов, наприклад, підвищення кваліфікації та одержав досвід розв'язання ситуації шляхом «мозкового штурму», ознайомився з методом «кейс стаді», навчився взаємодіяти з викладачем-наставником (коучем) за допомогою ІТ-технологій тощо. Одержані знання та навички покликані не лише покращити показники в роботі такого державного службовця, але сформувати у нього розуміння постійного самовдосконалення та відкритості до нових поглядів у сфері професійної діяльності. «В силу цього креативність як властивість і характеристика управлінської діяльності може бути також визначена в якості взаємозв'язаної системи творчих методів, рішень і дій, спрямованих на досягнення або підтримку оптимального рівня функціонування і розвитку державної служби як інституту, підвищення її конкурентоспроможності і ефективності» [97, с. 362].

Науковці виділяють наступні форми інновацій, що застосовуються або можуть застосовуватися в державному управлінні [312, с. 156]:

- аутсорсинг (outsourcing) – передача організацією визначених функцій іншому суб'єкту, що спеціалізується у відповідній сфері;
- бенчмаркінг (benchmarking) – використання найкращого досвіду;
- врядування (governance) – управління без уряду;
- електронне урядування (e-government), яке охоплює такі складові: «уряд – урядові» («government to government»); «уряд – громадянам» («government to citizens»); «уряд – бізнесу» («government to business»);
- збалансована система показників (Balanced Score Card, BSC);
- концепція «ощадливого управління» («lean management»);
- нове державне управління (new public management);
- «підприємницький уряд» («reinventing government»);
- реінжиніринг (reengineering);
- управління за цілями (management by objectives);
- управління за результатами (management by results);
- управління проєктами (project management) та ін.

Запровадження в практику державного управління цих інноваційних форм можливе лише за наявності належним чином підготовлених державних службовців, яких інновації не будуть заганяти в «глухий кут» нерозуміння та неприйняття, а викликатимуть бажання опанувати нове, додати його до свого професійного багажу.

Такий підхід до розуміння вагомості інноваційних компонентів у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців є цілком логічним, адже об'єктом інноваційного механізму державного управління повинна бути не інноваційна діяльність підприємств та організацій, а сам процес державного управління та інновації, які використовуються в органах державної влади.

Запорукою реалізації інновацій в роботі державних службовців є масштабне запровадження освітніх новацій (форм, методів, засобів і технологій) у практику професійного навчання публічних службовців. «Нові підходи до освіти державного службовця ... мають на меті виховання «нового управлінця» – всебічно розвинутої особистості, лідера, що володіє інноваційним мисленням, який здатний до генерації інновацій не тільки в екстремальних ситуаціях життєдіяльності, а й у вирішенні повсякденних проблем державного управління» [34, с. 7].

Окремо наголосимо, що розвиток технологій в сучасному світі актуалізує, у тому числі і для освітньої сфери, тенденцію впровадження штучного інтелекту. У відповідності до Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні визначено, що «штучний інтелект – організована сукупність інформаційних технологій, із застосуванням якої можливо виконувати складні комплексні завдання шляхом використання системи наукових методів досліджень і алгоритмів обробки інформації, отриманої або самостійно створеної під час роботи, а також створювати та використовувати власні бази знань, моделі прийняття рішень, алгоритми роботи з інформацією та визначати способи досягнення поставлених завдань» [245].

У широкому розумінні галуззю штучного інтелекту є напрям діяльності у сфері інформаційних технологій, який забезпечує створення, впровадження та використання технологій штучного інтелекту. Саме через сферу інформаційних

технологій потенційні можливості штучного інтелекту впроваджуються в освітній процес в цілому та у навчання державних службовців в ході підвищення рівня професійної компетентності, зокрема.

Отже, враховуючи стан сучасного розвитку української державності та складність внутрішньо та зовнішньополітичних викликів (надскладні умови воєнного стану, безпекові чинники, значний відсоток державних службовців, які працюють на прифронтових територіях, міграція населення, євроінтеграційні завдання та імплементація всіх європейських принципів і директив, апгрейд взаємодії держави і громадянина, оптимізація державноуправлінських структур і процесів, поглиблення діджиталізації, необхідність посилення англійської мовної спроможності державних службовців та ін.), актуалізується питання про рівень професійної компетентності державних службовців. Механізмом досягнення високого рівня професіоналізму державних службовців є не просто належний рівень освіти, а навчання випереджаючого характеру із використанням інноваційних підходів. У суспільстві в цілому та в державному управлінні зокрема інновації виступають незмінним потужним трендом останніх років. «Тільки системні управлінські інновації, що ґрунтуються на нових управлінських пріоритетах, стратегіях, технологіях, організаційних основах дають можливість привести діяльність органів державної влади у відповідність із соціальними потребами... Це означає, що інноваційна діяльність в державному управлінні є не одиничним актом упровадження певної новації, а цілеспрямованою системою заходів щодо розробки, упровадження, освоєння, дифузії (поширення) і соціальної пропаганди інновацій» [315, с. 140]. У зв'язку з цим актуалізується питання щодо інноваційної компетентності державних службовців, під якою розуміється сукупність знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність державних службовців до успішного впровадження державно-управлінських нововведень [256, с. 57].

Доречно нагадати, що терміни «традиційне» та «інноваційне» навчання були запропоновані групою вчених у доповіді Римському клубу (1978 р.), в якій наголошувалося на невідповідності підходів у традиційному навчанні та тих вимог

до особистості та її пізнавальних можливостей, що ставить сучасний світ. У доповіді інноваційне навчання трактувалось як процес і результат навчальної та освітньої діяльності, що стимулює новаторські зміни в культурі, соціальному середовищі [53, с. 9].

Оскільки в межах цього дослідження розглядаємо використання інноваційних компонентів у процесі підвищення рівня професійної компетенції державних службовців, то доречно буде сформулювати, що саме є інноваційним навчанням. Науковці найчастіше послуговуються визначенням, яке надано в роботі І. Дичківської: «Інноваційне навчання – орієнтована на динамічні зміни в навколишньому світі навчальна діяльність, яка ґрунтується на оригінальних методиках розвитку різноманітних форм мислення, творчих здібностей, високих соціально-адаптаційних можливостей особистості» [53, с. 331].

Провідними завданнями для забезпечення високого рівня професійного навчання державних службовців виступають поєднання теорії з практикою, ефективність застосування, випереджаючий характер та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Досягти реалізації цих завдань можна шляхом широкого використання інноваційних компонентів у професійному навчанні державних службовців.

Окремо необхідно визначити, що саме розуміємо під поняттям «інноваційні компоненти», що використовуються у процесі професійного навчання державних службовців. У самому широкому розумінні «компонент» (від лат. *componentis* – «складаючий») – складова частина, елемент чого-небудь [274].

За допомогою поняття «компонент» науковці підкреслюють інтегративний характер процесів, явищ та самої методології наукового дослідження. Про це прямо зазначає Д. Єрмоленко, підкреслюючи слідом за іншими науковцями, що методологія дослідження «явище інтегративне, що об'єднує в собі низку компонентів: світоглядні й фундаментальні загальнотеоретичні концепції, загальні філософські закони та категорії, загально- й приватно-наукові методи» [65].

Поняття «компонент» відіграє вагому роль для висвітлення кола питань, пов'язаних з методологією наукових досліджень. Зокрема, Г. Бірта та Ю. Бургу

ззначають, що «логічне дослідження науки – це засоби сучасної формальної логіки, які використовуються для аналізу наукової мови, виявлення логічної структури наукових теорій та їх компонентів (визначень, класифікацій, понять, законів і т. п.), вивчення можливостей і повноти формалізації наукового знання» [14, с. 21].

Розкриваючи сутність наукових досліджень О. Данильян та О. Дзьобань, прямо вказують, що «перш за все наука повинна стати предметом структурного аналізу, в процесі якого виокремлюються основні її компоненти, розкриваються змістовні й функціональні характеристики кожного з них, що дозволить істотно поглибити повсякденне уявлення про науку й різні суто дескриптивні моделі її описання» [47, с. 27]. Таким чином, наголошується, що саме через виокремлення компонентів структури, через ґрунтовний аналіз кожного з цих компонентів окремо та у їх взаємодії, може бути проведений комплексний науковий аналіз.

Поняття «компонент» у значенні елемент структури цілого, як виокремлену частину, широко використовують у технічних науках, в інформаційно-комунікаційних технологіях. У цьому ж сенсі, як складову цілого, використано поняття «освітніх компонентів» для визначення освітньої програми в ст. 1 Закону України «Про вищу освіту» [182]. Закон визначає освітню програму як єдиний комплекс освітніх компонентів, до яких належать: навчальні дисципліни, індивідуальні завдання, практики, контрольні заходи тощо.

Доречно згадати, що педагогічні інновації дослідники розглядають у їх системному виразі. Так, І. Ковальчук наголошує, що «провідні теорії інноваційних процесів (Х. Барнетт, Н. Гросс, Н. Лапін, І. Проданов, Е. Роджерс, Б. Сазонов, О. Сергеева) базуються на методологічних позиціях системного та синергетичного підходів» [96]. Розглядаючи інновації в педагогіці через системний підхід, науковці наголошують, що інновації – це зміни в педагогічній дійсності, у педагогічних системах, що спрямовані на окремі її компоненти або на систему загалом. Отже, компоненти виступають складовими елементами цілісної системи, надаючи яким інноваційний зміст, можемо оновити і систему в цілому.

Тож цілком логічно вказати, з яких компонентів складається педагогічна система. Системоутворюючими компонентами виступають:

- по-перше, засоби педагогічної комунікації, до яких належать форми, засоби, методи, прийоми навчання;
- по-друге, навчальна інформація, тобто зміст;
- по-третє, ті, хто навчає – педагоги;
- по-четверте, особи, що навчаються;
- по-п'яте, мета навчальної діяльності [74, с. 5].

Вважаємо, що не випадково на перше місце науковцями винесено, як один з компонентів педагогічної системи: форми, засоби, методи, прийоми навчання. Уявити процес запровадження інновацій в освітній процес без суттєвого оновлення форм, засобів, методів навчання просто не можливо. Так, наприклад, зміст навчального матеріалу може залишатися незмінним (не відбувалися зміни у законодавстві, тривалий час не було суттєвого оновлення теорії та практики тощо), але форма викладення матеріалу або технології, завдяки яким проводиться заняття, точно повинні весь час удосконалюватися, відображати останні науково-технічні досягнення.

Таким чином, у межах даного дослідження дефініцію «інноваційні компоненти» розуміємо як комплекс елементів – інноваційні форми, методи та технології навчання, які використовують у процесі підвищення професійної компетентності. Власне підвищення професійної компетентності відбувається у формі: професійної програми підвищення кваліфікації, тематичних постійно діючих семінарів, спеціалізованих короткострокових навчальних курсів, тематичних короткострокових семінарів, тренінгів (як тематичного короткострокового заходу), стажування та самостійного навчання державного службовця (самоосвіта).

Із поданого переліку виносимо за межі нашого дослідження стажування, яке може здійснюватися як у державному органі, де державний службовець працює, так і з відривом від служби, у тому числі за кордоном. Стажування здійснюється з метою набуття державним службовцем практичного досвіду

виконання завдань та обов'язків у державному органі. Наголосимо, що у Методиці складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (2018 р.) стажування «рекомендувалося застосовувати за необхідності набуття нових практичних навичок чи отримання інноваційного досвіду в конкретній професійній діяльності» [134]. Тобто за своїм змістом та цілепокладанням стажування носить інноваційний характер для особи, що його проходить. У той же час така форма підвищення професійної компетентності державних службовців тісно пов'язана з роботою державного органу, де стажування проходить, регламентована правилами внутрішнього службового розпорядку установи, як правило, спрямована на одержання практичних навичок (наприклад, ознайомлення з новою програмою, що забезпечує електронний документообіг в органах державного управління).

Тож у процесі стажування характер діяльності як державного службовця, що проходить стажування, так і посадовців, які передають досвід (наставники, ментори), значно обмежений колом посадових прав та обов'язків, виконанням конкретних практичних завдань тощо. На відміну від провайдерів освітнього процесу, які розробляють програми підвищення кваліфікації, тематики постійно діючих семінарів, спеціалізованих короткострокових навчальних курсів, тематичних короткострокових семінарів тощо, закладаючи від самого початку актуальні, цікаві, креативні інноваційні формати.

Також зазначимо, що до інноваційних компонентів, які є об'єктом нашого дослідження, не відносимо інновації в управлінні освітою. Віддаючи належне значенню інновацій в управлінні освітою, зазначимо, що це питання протягом багатьох років та у різних аспектах було досліджено українськими науковцями. Так, наприклад, автором цілого ряду публікацій з питань менеджменту інновацій в освіті є Л. Даниленко [45-46]; загальні підходи до формування інноваційної політики в управлінні вищою освітою окреслені Л. Суценко [291]; до використання найбільш ефективних інноваційних технологій в управлінні навчальним закладом закликають у своїй публікації О. Джур та Я. Бех [50].



Отже, важко переоцінити роль інноваційних підходів в управлінні освітою, у тому числі й в навчанні державних службовців. Але з огляду на той вплив, який мають управлінські інновації в освіті, це – стратегічна перспектива. Інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності, які розглядаємо у дослідженні, належать до тактичних прийомів і способів досягнення мети. Вони є гнучкими, швидкозмінюваними, дозволяють оперативно відреагувати на виклики і завдання державної служби й суспільства в цілому. Безперечно, тривале та систематичне використання інноваційних компонентів у навчанні державних службовців також матиме вагомий вплив у майбутньому на якість державного управління, а в кінцевому результаті позитивно позначиться й на розвитку суспільства в цілому.

Підтримуємо комплексне визначення інноваційного розвитку освіти, запропоноване О. Скубашевською. Дослідниця розглядає його як систему нововведень, що істотно змінюють поняття, результати освітнього процесу, створюючи при цьому удосконалені чи нові освітні, дидактичні, виховні системи. Так само, на її думку, інноваційний розвиток освіти суттєво змінює: безпосередньо освітні педагогічні технології та практики; методи, форми та засоби розвитку особистості; методи, форми та засоби організації навчального та виховного процесів; технології управління системою освіти загалом [272].

Продемонструвати сутність виокремлених нами інноваційних компонентів відносно загального кола інновацій в освіті вважаємо можливим шляхом визначення їх місця у класифікації освітніх інновацій. Так, наприклад, майже хрестоматійною є класифікація нововведень за критерієм «масштаб перетворень», згідно якого їх поділяють на:

- системні нововведення, які охоплюють весь навчальний заклад або сприяють створенню нового;
- часткові нововведення, які не пов'язані між собою і носять локальний характер;
- модульні нововведення – «комплекс пов'язаних між собою часткових нововведень, що належать, наприклад, до однієї групи предметів, однієї вікової групи» [127, с. 7].

Останнє в контексті нашого дослідження доречно використовувати у розумінні: «одна група предметів» відносно виду занять – загальні/спеціальні професійні (сертифікатні) та короткострокові програми. Що ж стосовно «однієї вікової групи», то тут доцільно розглядати залежно від групи учасників навчання: державний службовець, вперше призначений на посаду державної служби; державний службовець, який має досвід роботи на державній службі; голова місцевої державної адміністрації, його перший заступник та заступники.

Згідно класифікації за даним критерієм вважаємо, що до системних нововведень належать інновації в управлінні освітою, про які ми зазначали вище, наголосивши, що вони не входять до окресленого нами кола інноваційних компонентів.

Інноваційні компоненти підвищення кваліфікації державних службовців, які відіграють все вагомішу роль у процесі підготовки посадовців до виконання ними своїх обов'язків згідно сучасних вимог та стандартів надання публічних послуг, це ті, що можуть бути класифіковані як часткові або модульні. Так, наприклад, використання тренінгів, брейн-стормінгу («мозкового штурму») або елементів ділової гри під час занять з підвищення кваліфікації належать до часткових нововведень. Такі інтерактивні методики викладання можуть постійно оновлюватися як за власною ініціативою викладача, який бажає спробувати викладати матеріал з використанням різних методів та технологій, так і у відповідь на «запит» групи слухачів, що проходять підвищення кваліфікації. Щодо останнього, то маємо на увазі як і безпосередньо висловлену пропозицію з боку слухачів (наприклад про їх бажання взяти участь у тренінгу з певної проблеми), так і реакцію викладача, який розуміє, що саме певній групі доцільно для кращого сприйняття матеріалу провести ділову гру.

Крім того, інноваційні компоненти, які розглядаємо у даному дослідженні, можуть бути класифіковані як модульні нововведення. Це стосується використання інформаційних технологій у навчальному процесі, які мають системний характер і застосовуються незалежно від виду занять, тематики тощо. Наприклад, можливість долучитися до навчального заняття в онлайн режимі як з персонального комп'ютера, так і з телефону; можливість пройти тестування в

онлайн режимі за конкретною темою; переглянути навчальний відео ролик або скачати підібрані викладачем матеріали, опрацювання яких необхідне для участі у «мозковому штурмі» тощо.

I. Дичківська зазначає, що в педагогіці традиційно нововведення класифікуються за рядом критеріїв та поділяються на такі групи [53, с. 32-34]:

1. Залежно від масштабу перетворень: часткові (локальні, одиничні); модульні; системні нововведення (охоплюють весь навчальний заклад).

2. Залежно від інноваційного потенціалу:

– модифікаційні нововведення (пов'язані з удосконаленням, раціоналізацією, видозміною, модернізацією того, що має аналог або прототип);

– комбінаторні нововведення (передбачають нове конструктивне поєднання елементів раніше відомих методик, які в такому варіанті ще не використовувались);

– радикальні, або фундаментальні, глобальні, базові нововведення (вони, як правило, є відкриттями, найчастіше виникають у результаті творчої інтеграції і сприяють створенню принципово нових навчальних засобів).

3. Залежно від позиції щодо свого попередника:

– заміщуючі нововведення (запроваджують замість застарілого засобу);

– скасовуючі нововведення (припинення діяльності певних органів, скасування форми роботи, програми без заміни їх іншими, якщо вони неперспективні з огляду на потреби розвитку навчального закладу або гальмують його);

– відкриваючі нововведення (передбачають освоєння нової програми, нового виду освітніх послуг, нової технології тощо);

– ретровведення (освоєння в навчальному закладі нового, що існувало в педагогічній практиці раніше).

Проведена у ряді досліджень класифікація освітніх інновацій дозволяє глибше проаналізувати їх сутність і зміст, розкрити роль і значення у навчанні державних службовців. У контексті класифікації, запропонованої іншими науковцями, зокрема, Л. Даниленко розглядає освітні інновації за наступним поділом:

- 1) психолого-педагогічні (новації в навчальному процесі; новації у виховному процесі; новації в управлінському процесі);
- 2) науково-виробничі (комп'ютеризація; телекомунікація; матеріально-технічне оснащення);
- 3) соціально-економічні (інноваційні технології розвитку особистості; нововведення в правовому забезпеченні системи освіти; інновації в економіці освіти) [45].

Згідно даної класифікації інноваційні компоненти, до яких нами віднесені форми, методи та технології навчання державних службовців у процесі підвищення кваліфікації, у групі «психолого-педагогічні новації» беззаперечно належать до інновацій в навчальному процесі.

Л. Даниленко також вирізняє новації у виховному процесі [46, с.109-131]. І хоча суб'єктами навчального процесу в рамках підвищення кваліфікації державних службовців виступає доросла сформована особистість із значним багажем професійних знань та життєвого досвіду, вважаємо, що в частині інновацій у самоосвіті це слід класифікувати як новації у виховному процесі. Адже науковці розглядають сьогодні самовиховання і самоосвіту як нерозривні, взаємопов'язані процеси, що не існують одне без одного.

Для дорослої людини набагато складніше виділити час для самоосвіти, змінити звичні підходи до освітнього процесу. В основі самоосвіти, а тим більше самоосвіти з використанням інноваційних методів або технологій, завжди буде самовиховання особистості, вміння вмотивувати себе до необхідності опанування нових знань і навичок, вміння виховати у собі цілеспрямованість, наполегливість, організованість тощо. На сучасному етапі єдиним шляхом до розвитку професійної компетентності є постійне самовиховання і самоосвіта. Принагідно зауважимо, фахівці з андрагогіки наголошують, що андрагогічна модель навчання, тобто освітній процес стосовно дорослих, базується на свідомому прагненні особи до самореалізації, самоуправління, саморозвитку [129, с.146-147].

Отже, самоосвіту, як результат самовиховання, що здійснюється з використанням сучасних методів або технологій, можна розглядати у якості інновації виховного процесу.

Повертаючись до класифікації визначених нами інноваційних компонентів, зазначимо, що Л. Даниленко запропонувала групу «науково-виробничі освітні інновації», де виділено блоки комп'ютеризації, телекомунікації, матеріально-технічного оснащення. Зазначимо, що інноваційні компоненти, які широко використовуються сьогодні у процесі підвищенні кваліфікації державних службовців, спираються на сучасні телекомунікаційні технології, комп'ютеризацію та не можуть бути реалізовані провайдерами освітнього процесу без належного рівня матеріально-технічного оснащення. Так, наприклад, протягом багатьох років у систему підвищення кваліфікації державних службовців запроваджувалася дистанційна форма навчання, беззаперечними перевагами якої є високий рівень доступності до навчальних матеріалів протягом значного часу, можливість постійної і зручної комунікації з викладачами, можливість в онлайн режимі долучитися до навчального процесу, пройти тестування, надіслати виконане завдання тощо.

Науковці визначають сьогодні дистанційне навчання як форму навчання з використанням комп'ютерних і телекомунікаційних технологій, які забезпечують інтерактивну взаємодію викладачів та студентів на різних етапах навчання і самостійну роботу з матеріалами інформаційної мережі [30, с. 102; 130, с. 85].

Звертаємо увагу, що дистанційне навчання, яке також розглядаємо як один з інноваційних компонентів, охоплює і комп'ютеризацію і телекомунікаційні технології. Це ж саме стосується вебінарів, онлайн-тренінгів тощо.

Зауважимо, що саме в такому контексті поняття «інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців», вперше запропоновано та розглядається нами. Авторське визначення поняття «інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців» пропонується розглядати у розрізі підвищення кваліфікації та самоосвіти державних службовців як комплексний підхід, по-перше, систематично оновлювального (новаційного) змісту навчального матеріалу,

по-друге, запровадження інноваційних форм, методів і технологій у процесі реалізації освітнього процесу. Інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності характеризуємо як гнучкі, швидкозмінювані елементи навчання, які дозволяють оперативно реагувати на виклики й завдання державної служби і суспільства в цілому. Це дозволило відокремити вказані елементи від практики використання інших видів новацій у сфері професійного навчання державних службовців, наприклад в управлінні освітнім процесом. Конкретизація змісту поняття «інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців» дозволила розглядати їх як комплекс тактичних прийомів і способів досягнення стратегічної мети забезпечення високого рівня професіоналізації, ефективності та якості державної служби відповідно до європейських стандартів.

### **1.3. Характеристика інноваційних форм, методів та технологій професійного навчання державних службовців**

Професійне навчання державних службовців здійснюється із використанням різноманітних форм, методів та технологій. Найбільш результативний ефект надають ті із них, які постійно вдосконалюються та оновлюються враховуючи вимоги швидкозмінного внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування державної служби.

Стан розробки питання інновацій в освіті дозволив науковцям за приналежністю до певної сфери навчального процесу виділити інновації, які можемо запровадити у змісті освіти; у методиці, технологіях, методах навчального процесу; в організації навчального процесу; безпосередньо в системі управління навчальним закладом (у тому числі провайдерів освітнього процесу для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців).

У працях ряду науковців інновації розглядають через форми, методи і технології навчання, що дало змогу поділити їх на: впровадження дистанційної форми навчання; діалогові, діагностичні, інтерактивні методи навчання;

розвивальне, диференційоване, індивідуально орієнтоване; алгоритмізоване, проектне навчання [31, с. 26].

Невід'ємною складовою процесу професійного навчання державних службовців є форма організації навчання. Якщо метод навчання виступає «способом упорядкованої взаємодії викладача та студентів» [308, с. 600], а технології – «інструментарієм досягнення цілей навчання» [308, с. 181], то форма організації навчання – це «зовнішнє вираження узгодженої діяльності викладача та студентів, що здійснюється у встановленому порядку і в певному режимі» [308, с. 623].

Форми організації навчального процесу або, як ще їх визначають науковці, види навчальних занять, залежно від мети класифікують на:

- форми навчального процесу (лекції, практичні, семінарські; самостійна робота; екскурсії, конференції; консультації; індивідуальні заняття тощо);
- форми контролю, оцінювання та обліку знань, умінь і навичок студентів (колоквіуми, заліки, іспити, захист індивідуальних робіт);
- форми організації науково-дослідної роботи студентів (науково-дослідні гуртки, проблемні групи, об'єднання, наукові школи тощо).

За критерієм тривалості навчальних занять форми організації навчального процесу науковці поділяють на [80, с. 152]: аудиторні (лекції, практикуми тощо); позааудиторні (конференції, консультації, іспити, наукові гуртки тощо).

Залежно від сфери застосування згідно з класифікацією, запропонованою І. Дичківською, оновлення форм навчально-виховного процесу належить до інновацій в організації педагогічного процесу [53, с. 33].

На відміну від методів та технологій навчання, які є досить чутливими до інноваційних впливів, «в дидактиці вищої школи тривалий час спостерігався консерватизм в удосконаленні організаційних форм навчальної діяльності» [111, с. 250]. Такі стрижневі форми навчання у закладах вищої освіти як лекція та семінар залишаються незмінними ще з доби середньовіччя, коли розпочинався розвиток європейської університетської освіти, хоча й зазнали певного удосконалення. Інноваційного характеру стали форми навчання, і в першу чергу класичні – лекція та семінар, набувають головним чином за рахунок поєднання з сучасними технологіями.

Принагідно зазначимо, що в сучасній науці трактовка поняття «лекція» є дискусійною. «Частина вчених вважають, що лекція є методом навчальної роботи. Інші схильні ототожнювати це поняття з формою навчальної роботи у закладах вищої освіти. Має місце також думка, що лекція – це вид навчальної діяльності, який проводиться у рамках традиційних форм навчання. Професор А. Алексюк стоїть на позиції, що лекція – це «форма організації і метод навчання» [5, с. 268].

У затвердженому наказом НАДС від 26 листопада 2019 р. № 211-19 «Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» чітко визначено основні види навчальних занять, що використовуються в ході організації підвищення кваліфікації державних службовців, а саме [179]: лекція; практичне заняття; семінар; консультація; тренінг; навчальний візит; майстер-клас.

Згідно із зазначеною у вищезначеному Порядку класифікацією навчальних занять і лекція, і практичне/семінарське заняття та інші заходи є видами. Вважаємо, що даний поділ навчальних занять на види здійснено за організаційним критерієм, який є домінуючим з точки зору забезпечення процесу підвищення кваліфікації державних службовців, що, безперечно, важливо і є пріоритетом для НАДС.

У даному Порядку зазначено, що лекція є «системним та послідовним викладом викладачем навчального матеріалу із застосуванням інтерактивних методів навчання, у тому числі методів критичного мислення» [179]. Таке визначення лекції є важливим з огляду на питання щодо інноваційних компонентів у підготовці державних службовців. У даному випадку інтерактивні методи виступають в якості підґрунтя для широкого використання інновацій. Адже в процесі інтерактивного навчання ті, хто навчається, і ті, хто навчає, перебувають у режимі бесіди, діалогу між собою.

Інтерактивні форми та методи навчання «це співпраця, взаємонавчання. При цьому той, хто навчає і той, хто навчається – рівноправні, рівнозначні суб'єкти навчання. Інтерактивна взаємодія виключає домінування одного



учасника навчального процесу над іншим, однієї думки над іншою. Під час такого спілкування державні службовці вчаться бути демократичними, спілкуватися з іншими людьми, критично мислити, ухвалювати обґрунтовані рішення» [78]. Ми не випадково наводимо дане пояснення інтерактиву, адже сама схема взаємодії та очікуваний результат є, по-суті, універсальними. Викладачі, коучери, ментори-наставники та державні службовці/слухачі у процесі професійного навчання є партнерами у взаємодії, демократичності, критичності мислення та обґрунтованості у своїх рішеннях.

В оцінках науковців чітко зазначено інноваційну сутність сучасного формату лекцій. Зокрема, А. Алексюк прямо вказує, що «слід домагатися, щоб лекції мали проблемний характер, відбивали сучасні досягнення науково-технічного й суспільного розвитку, теорії і практики, сприяли поглибленій самостійній роботі, розвитку творчих здібностей» [5, с. 228].

В. Толкованов акцентує, що «однією з важливих форм навчальних занять підвищення кваліфікації є лекція, яка покликана розкрити основні положення теми, її проблеми та дискусійні питання, узагальнений досвід діяльності органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, викликати творчий інтерес слухачів, дати їм рекомендації для практичної роботи, показати шляхи вирішення існуючих проблем. За вимогами сьогодення класична лекція доповнюється інноваційними (інтерактивними) елементами, які сприяють візуалізації навчального матеріалу» [295, с. 368].

Нині на зміну традиційним лекціям все частіше приходять мультимедійні лекції з наочним супроводом, тренінг-лекції, інтерактивні дискусії, які забезпечують активну участь слухачів в навчальному процесі.

Інноваційним різновидом традиційної лекції є бінарна лекція, в ході якої відбувається систематизація знань, забезпечуються міждисциплінарні зв'язки. Такі лекції сприяють розвитку у слухачів інтелектуальних, творчих, комунікативних здібностей. Але у слухачів можуть виникнути й певні труднощі у сприйнятті бінарної лекції, тому що потрібно слухати двох викладачів, які знаходяться в діалозі між собою та з аудиторією, а також сприймати і

систематизувати нову інформацію з двох різних дисциплін. Очікуваний ефект від бінарної лекції може і не подвоєний, але значно більший ніж від традиційної, бо стимулює слухачів долучатися до вирішення проблемних питань в діалоговому режимі на рівні двох викладачів-професіоналів, як зазначають О. Селивоненко та Т. Афоніна, паралельно відбувається розвиток комунікативних якостей фахівця з публічного управління: вміння формулювати питання та виносити оціночні судження; вміння виробляти спільне групове рішення, враховуючи думку кожного; вести полеміку тощо. Завдяки бінарній лекції відбувається формування загальних та професійних компетенцій слухачів шляхом інтеграції теоретичних знань та практичних вмінь [263, с. 249].

Нині зустрічаємо і такі нестандартні, справді інноваційні форми занять, як воркшопи. Воркшоп – це інтенсивний навчальний захід, у ході якого учасники навчаються насамперед завдяки власній активній роботі. Навіть необхідні теоретичні «вкраплення», як правило, короткі і відіграють значну роль. У центрі уваги знаходяться самостійне навчання учасників та інтенсивна групова взаємодія. Акцент робиться на отриманні динамічного знання. Воркшоп більшою мірою використовують як інноваційний метод проведення семінарських/практичних занять, що дають змогу їх учасникам:

- набути теоретичних знань з питань певної теми в інтенсивний спосіб;
- мотивувати учасників до обговорення визначених питань;
- набути навичок створювати mindmapping-питання (ментальна карта або інтелект-карта, яка виступає механізмом структуризації та декомпозиції основної концепції або кінцевої цілі з метою її кращого розуміння й її покрокового досягнення відповідно. Це свого роду засіб організації інформації з урахуванням взаємозв'язків, який допомагає створити цілісну й систематизовану картину проблеми. А виглядає він деревовидною схемою, на якій в центрі розташовується основна система, а всі відгалуження є її підсистемами [133]), що дає змогу обґрунтувати причинно-наслідкові зв'язки проблеми, яка розглядається;
- вивчити та обговорити досвід використання певної практики, виділити основні заходи для вирішення питання;

– набути навичок роботи в команді та сформуванню особистий інтерес до теми, що досліджується;

– завдяки власній активній роботі отримати динамічне знання про певне питання, отримання яких приносить задоволення і народжує бажання передати ці знання іншим, а отже, створює передумови формування відповідального відношення до своєї діяльності.

У форматі воркшопу проводяться не лише семінарські/практичні заняття, але й тренінги, наприклад такі, що сприяють підвищенню якості реалізації стратегічних комунікацій у діяльності державних службовців. Наприклад, в Україні започатковано проект «Ukraine Strategic Communications Workshop», програма якого спрямована на розвиток стратегічних комунікаційних навиків із ЗМІ та широкою громадськістю, а також навиків боротьби з негативними інформаційними кампаніями. Мета проведення таких тренінгів – надати державним службовцям практичний набір інструментів для проведення інформаційних кампаній за допомогою традиційних та новітніх засобів масової інформації, створити мережу довірених контактів серед учасників для підтримки один одного в майбутній повсякденній діяльності [326, с. 254-255].

Ще один інноваційний різновид лекції заслуговує на нашу увагу. Йдеться про конвєрсаторіум – лекцію-діалог. Така форма співпраці зі студентами або слухачами є досить розповсюдженою в університетах Європи. Водночас, в нашій країні такий формат лекцій поки що не досить активно використовується.

Семінар – класична форма навчального процесу завдяки використанню інтерактивних технологій може змінюватися і в такий неординарний формат як семінар-рандеву. У березні 2019 р. відбувся семінар-рандеву «Дипломатія та дипломатична служба як особливий вид публічної влади та публічного управління», організований кафедрою публічної політики та політичної аналітики Національної академії державного управління при Президентові України [267]. Учасниками заходу, що проходив у форматі інтерактивного спілкування, були науково-педагогічні працівники, докторанти, аспіранти та слухачі академії. Метою семінару-рандеву стало ознайомлення з практичним досвідом застосування дипломатичних практик та механізмів для захисту інтересів України, а також умінням користуватися

установчими документами міжнародних організацій в українських державницьких інтересах. Гостем комунікативного заходу був В. Хандогій, український дипломат, державний службовець першого рангу, письменник, який майже сорок років перебував на дипломатичній службі у МЗС України. Ще одним практичним елементом семінару-рандеву стало проведення бліц-турніру, в якому гість заходу виступив у ролі компетентного журі.

Подібний формат проведення семінарів можна розглядати як цілком практичний приклад організації професійної підготовки державних службовців, проведення якого реально забезпечити як на центральному, так і на регіональному рівні.

Тенденцією останніх років є широке використання сучасних мультимедійних технологій в різних формах навчання. мультимедіа – це спектр інформаційних технологій, що використовують різноманітні програмні та технічні засоби з метою найефективнішого впливу на користувача (що став одночасно і читачем, і слухачем, і глядачем). Завдяки застосуванню в мультимедійних продуктах і послугах одночасної дії графічної, аудіо- (звукової) і візуальної інформації ці засоби володіють великим емоційним зарядом і активно включають увагу користувача (слухача). Науковець Г. Морохов вказує, що «мультимедіа постає потужним дидактичним інструментом завдяки здатності одночасного впливу на різні канали сприйняття інформації» [142].

Мультимедійні технології у професійному навчанні державних службовців відіграють надзвичайно важливу роль з огляду на необхідність використання мультимедіа у практиці їх професійної діяльності. Адже в процесі навчання слухачі не лише сприймають лекційні матеріали за допомогою інноваційних технологій, але ще й одержують можливість ознайомитись з принципами та особливостями подачі інформації за допомогою мультимедіа та відчутти на власному досвіді, як така інформація сприймається.

Про актуальність використання мультимедійних технологій, зокрема презентацій, в діяльності органів публічного управління свідчать розробки практичних порад щодо їх підготовки та застосування [99, с. 111-119]. Зокрема, це

стосується підготовки мультимедійної презентації – електронного документу, який представляє собою набір слайдів, призначених для демонстрації аудиторії. Фахівці формулюють цілі та етапи підготовки мультимедійної презентації, розкривають поетапність дій при її створенні, рекомендують державним службовцям притримуватися певних правил та керуватися чіткими принципами. Рекомендації носять цілком практичний характер щодо підбору шрифтів, кольорів, використання анімації, оформлення заголовків. Урахування висловлених спеціалістами порад дозволить державним службовцям підготувати мультимедійну презентацію, яка лише полегшить сприйняття аудиторією відповідного матеріалу, не зменшуючи офіційного тону презентації.

Подача матеріалів з використанням презентацій, здавалося б вже не є чимось новим, але удосконалення в ІТ-продукту дає можливість говорити про інновації і в цій сфері. Презентації є потужним інструментом, який допомагає доповідачам доносити власні ідеї у найбільш ефективний та унаочнений спосіб. На зміну презентаціям з використанням програми PowerPoint, яка є частиною набору додатків Microsoft Office, приходять можливості створення інтерактивної презентації в режимі онлайн. Одним з кращих прикладів таких оновлених можливостей є хмарний сервіс Prezi, завдяки якому можна створити інтерактивні презентації. Цей формат дозволяє готувати презентації за лічені хвилини, використовувати надсучасні спецефекти, працювати над створенням продукту відразу декільком особам, допомагає структурувати матеріал тощо.

Нами приділено увагу даній ІТ-технології тому, що вона є яскравим прикладом свого роду бінарної інновації в підготовці державних службовців. З одного боку, щоб подати сучасний матеріал лекції у модерному форматі сам викладач повинен оволодіти методикою створення презій (так називають продукт роботи з хмарною технологією Prezi). З іншого боку, незалежно від дисципліни, в рамках якої державний службовець одержить уявлення про презії як продукт, це має викликати професійну зацікавленість та стимулювати до опанування такою технологією, наприклад, шляхом самоосвіти.

Отже, можна стверджувати, що використання інноваційних мультимедійних технологій у традиційних формах навчання значним чином трансформує самі ці форми, надаючи їм модерного новаційного звучання. Крім того доцільно підкреслити, що використання мультимедійних технологій у навчанні державних службовців має не лише безпосередній освітній вплив, але й опосередкований – це ознайомлення з досвідом використання мультимедіа в публічних виступах.

Тенденції гармонійного поєднання лекції як форми навчання з мультимедійними технологіями знаходили відображення і в перспективних планах розбудови освіти державних службовців в окремих регіонах держави. Зокрема, за результатами тривалих та масштабних досліджень науковцями була розроблена Програма вдосконалення та уніфікації ергономічних умов навчання, підвищення кваліфікації та професійної діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Харківської області на 2012-2016 рр. [115, с. 238-242]. Механізм реалізації положень Програми передбачав створення на обласному рівні двох мультимедійних лекторіїв на 40 та 50 місць; на районному рівні – мультимедійний лекторій на 25-50 місць. Харків'яни мали намір створити Навчально-тренінговий центр з 4 мультимедійними лекторіями загальною кількістю 280 місць.

Заслуговує на увагу й така інноваційна форма професійного навчання державних службовців як імітаційна гра, що передбачає проведення певного управлінського процесу та вирішення певного завдання. Перевагами такої форми навчання є: ефективність (значне збільшення обсягів здобутих знань і навичок за одиницю часу); багаторазове зменшення часу: процеси, які в реальному житті тривають роками, їх імітаційна модель «прокручує» за секунди, а в разі застосування комп'ютерів – практично миттєво [73, с. 59-60]; безпечність, оскільки певне управлінське рішення не реалізується в реальному часі, якщо воно хибне та може призвести до негативних наслідків [167, с. 157].

Базуючись на використанні сучасних інформаційних технологій в останні десятиліття викристалізувалося дистанційне навчання, яке стало повноцінним різновидом організації навчального процесу поруч з очною та змішаною формами.

Наголосимо, що відповідно до чинного законодавства формами підвищення кваліфікації слухачів є: очна (денна, вечірня), дистанційна та змішана (поєднання очної та дистанційної з використанням спеціальних інтернет-платформ, вебсайтів, електронних систем навчання тощо) (п. 3 розділу IV «Вимоги до організації підвищення кваліфікації» Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад) [179].

Важливим елементом навчального процесу є методи навчання. Від вдало підібраних, раціонально та ефективно використаних методів навчання значною мірою залежить успіх навчального процесу в цілому. Методи навчання (гр. *methodos* – шлях пізнання, спосіб знаходження істини) – це впорядковані способи взаємопов'язаної, цілеспрямованої діяльності викладача й слухачів, спрямовані на ефективне розв'язання навчально-виховних завдань. Вони реалізуються через систему прийомів і засобів навчальної діяльності [111, с. 251]:

– прийоми навчання – це складова методу, конкретні дії викладача й слухачів, спрямовані на реалізацію вимог певних методів.

– засоби навчання – це різноманітне навчальне обладнання, що використовується у системі пізнавальної діяльності (книги, письмове приладдя, лабораторне обладнання, технічні засоби та ін.).

Методи навчання спрямовуються на досягнення поставлених цілей навчання слухачів і діють як система прийомів та певних операцій.

Щодо методів навчання за джерелами знань, то поділ за зовнішніми проявами їх форм, тобто за джерелами інформації, яку засвоюють слухачі, найбільш поширений і зрозумілий. На основі такого підходу розмежовують три групи методів навчання [111, с. 252]: словесні (лекція, розповідь, пояснення, бесіда, інструктаж); наочні (ілюстрація, демонстрація, спостереження); практичні (семінарське (практичне) заняття, лабораторна робота, практика за місцем професійної діяльності (виробнича практика)).

Означені інноваційні методи та технології, притаманні освітнім процесам у ЗВО, цілком відповідають завданням підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Особливо це стосується саме інтерактивних методів навчання, які за своєю сутністю «є різновидом взаємонавчання» і «передбачають моделювання життєвих та виробничих ситуацій, використання рольових ігор, спільне вирішення проблеми на основі аналізу обставин» [308, с. 285].

Такий акцент на здобутті практичного досвіду цілком відповідає нагальним потребам розбудови державної служби та обумовлює необхідність його впровадження у навчання посадовців органів державного управління. «Використання активних методів навчання... вносить практичну спрямованість в освітній процес і сприяє формуванню практикоорієнтованих компетенцій у слухача» [34, с. 19].

В. Толкованов зазначає: «Використання таких інноваційних (інтерактивних) елементів підсилює ефективність навчального процесу... державних службовців, передбачає зростання їх компетентності, формування в них управлінської культури, сучасних підходів до професійної діяльності, орієнтацію державних службовців на глибокий аналіз і узагальнення практики шляхом запровадження інтерактивних методів та технологій навчання» [295, с. 368]. Звертає на себе увагу той факт, що В. Толкованов подає інтерактивні методи у зв'язці з інноваційними, а, фактично, як їх синонім.

Важко не погодитись з твердженням науковців про те, що «арсенал активних методів навчання досить різноманітний і достатньо відомий. І проблема полягає в тому, щоб вдало вибрати найбільш ефективну форму (при формуванні професійних умінь управлінських кадрів) навчання для висвітлення необхідної теми навчання» [309, с. 47].

Пріоритетність інтерактивних методів навчання демонструє, зокрема, так звана «Піраміда методів навчання», розроблена за результатами досліджень, які проводились Національним тренінговим центром США ще у 1980-ті рр. Аналізуючи якість засвоєння знань в залежності від методів навчання, дослідники дійшли висновку, що робота в дискусійних групах дає 50 % засвоєння,



практика через дію – 75 %, навчання інших і застосування отриманих знань відразу – 90 %. Для порівняння, такий традиційний метод навчання як лекція дає лише 10 % засвоєння [308, с. 286-287].

Пріоритетність інтерактивних методів навчання підкреслюється дослідниками і з огляду на необхідність забезпечення ефективності навчання дорослої аудиторії, що має певну специфіку: наявність вже здобутої раніше освіти, життєвий та практичний досвід роботи [309, с. 44].

Тому застосування інноваційних методів навчання інтерактивного характеру дозволить реалізовувати комплексну взаємодію викладача та слухача в навчальному процесі. Окремо наголошується, що інтерактивні методи навчання «набувають особливої актуальності, коли мова йде про навчання державних службовців, підвищення їх фахового рівня, що дуже обмежене в часі» [309, с. 46]. Досягти очікуваної ефективності навчання як раз і дозволить використання методів, зорієнтованих на розв'язання проблемних ситуацій, пов'язаних з практикою державної служби (кейс-метод, «мозковий штурм», дидактичні ігри тощо). Якби із видів інтерактивних методів навчання не були використані в процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, всі вони об'єднані наступними спільними рисами [34, с. 20]:

1) істотною умовою застосування активних методів навчання є участь викладача, який окрім подання теоретичної інформації стимулює слухачів до незалежного навчання, надаючи методичну підтримку;

2) основу методів активного навчання складає навчання діям, що будуть вчинятися на робочому місці;

3) базовим напрямком інтерактивних методів навчання є розвиток навичок управління через підготовку, прийняття та виконання управлінських рішень;

4) структура роботи з інтерактивними методами навчання: теоретична підготовка слухачів; формування умов для перевірки знань, достатніх для участі в інтерактивному навчальному заході; постановка завдання для індивідуальної або колективної роботи (отримання «ролі», обумовлення виконання певних функцій) з описом функцій кожного учасника.

У практиці професійного навчання державних службовців напрацьовано чималий досвід застосування інтерактивних технологій. Так, наприклад, ще у 2008 р. в Одеському регіональному інституті державного управління НАДУ працювала Школа педагогічної майстерності за напрямками «Сучасні освітні технології», «Сучасні методики викладання та використання їх у навчальному процесі». Результатом роботи з вдосконалення методик викладання стала підготовка викладачами Інституту серії методичних розробок, а саме: «Кейс-метод: основні визначення, класифікація, структура та принципи побудови», «Інтерактивна модель навчання», «Ділові та рольові ігри» тощо [79, с. 32].

З'ясовуючи методи навчання державних службовців, науковці не завжди безпосередньо називають методи «інноваційними», хоча розглядають їх саме у такому контексті. Наприклад, досліджуючи ефективність навчання державних службовців у ході підвищення кваліфікації, методи навчання було класифіковано за такою ознакою як характер навчально-пізнавальної діяльності слухачів. Це дало можливість виділити пояснювально-ілюстративні, репродуктивні та проблемні методи навчання. Характерною особливістю останніх є те, що «вони вимагають від слухачів активізації творчого мислення, спрямованого на вирішення навчальних, наукових та професійних проблем. Проблемне навчання може мати різні рівні проблемності, а саме: проблемне висвітлення навчального матеріалу, частково-пошуковий та дослідницький» [246, с. 55].

Отже, така характерна риса проблемних методів навчання як «активізації творчого мислення» дозволяє стверджувати, що види цих методів є по-суті інноваційними. Нагадаємо, що одне з визначень освітньої новації вказує, що за своїм основним змістом інновація «приналежна до змін у способах діяльності, стилі мислення, які з цим пов'язані» [75]. Тому, якщо внаслідок використання проблемних методів навчання очікуємо від слухача активізації творчого мислення, це і буде зміною стилю мислення.

Ще одна риса проблемних методів навчання, на якій наголошують дослідники, дозволяє віднести ці методи до інноваційних: «Методи проблемного навчання відзначаються особливою ефективністю у вирішенні

завдань, що пов'язані з формуванням у слухачів здатності встановлювати, формулювати та знаходити шляхи вирішення наукових та професійних проблем» [246, с. 56]. У вище викладеному матеріалі як раз йшлося про інноваційні інтерактивні методи навчання та їх високу ефективність у формуванні умінь і навичок у розв'язанні проблемних ситуацій, пов'язаних з професійною діяльністю на державній службі.

Фактично про інноваційні методи навчання, знову ж таки, не називаючи їх, пишуть науковці, аналізуючи стан застосування методів навчання у системі підвищення кваліфікації. Зокрема, серед типових недоліків у доборі та використанні методів навчання з підвищення кваліфікації державних службовців, що ведуть до зниження його ефективності, називають [246, с. 57-58]:

- добір та використання методів, що притаманні лише навчальній діяльності та не передбачають наближення навчальної діяльності за змістом та характером до професійної;

- надання необґрунтованої переваги пояснювально-ілюстративному навчанню, що сприяє лише інформуванню слухачів, не забезпечуючи належним чином формування професійних умінь та навичок інтелектуальної діяльності;

- ігнорування методів, що сприяють підготовленості слухачів до встановлення професійних проблем та пошуку шляхів їх вирішення;

- недостатня увага методам, що забезпечують формування здатності застосовувати знання у практичній діяльності, методам формування професійних навичок, зокрема, управлінських.

Цілком погоджуючись зі сформульованими науковцями недоліками у доборі методів навчання, зауважимо, що фактично мова йде про відсутність або недостатню кількість інноваційних методів навчання. Висновок про необґрунтовану перевагу пояснювально-ілюстративного навчання можна рівнозначно переформатувати у недостатність інтерактивних методів. Усі положення щодо недостатньої кількості методів, які сприяють формуванню професійних навичок та умінь з розв'язання реальних ситуацій в практиці

роботи, можна перефразувати на пропозицію запроваджувати такі інноваційні методи як «ділова гра», коучинг, бенчмаркінг і т.п.

Особливе місце серед інновацій, що використовуються в освіті державних службовців, посідають методи навчання, що запозичені з практики бізнесу. Можна стверджувати, що це певний тренд, якій намітився в останні роки у сфері професійного навчання державних службовців. Яскравим прикладом подібного інноваційного методу безперечно є коучинг. У дослідженні Дж. О'Коннора та А. Лейджеса сформульовано основну ідею коучингу – допомогти особистості розвивати компетентності й усунути існуючі обмеження для досягнення важливих для неї цілей у професійній та особистій сферах життя [156].

Деякі науковці, зокрема П. Зеус, називають коучинг «сучасною технологією розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності в роботі» [17].

Змістом коучингу можна вважати розкриття потенціалу особистості для максимізації особистої продуктивності й ефективності у роботі [172].

Дж. О'Коннор та А. Лейджес виділяють п'ять основних видів спеціалізації коучингу: бізнес-коучинг; адміністративний коучинг; кар'єрний коучинг; лайф-коучинг; спортивний коучинг. Виходячи зі змісту діяльності державних службовців, до сфери їх професійних інтересів належатиме адміністративний коучинг. Але це той його різновид, що державними службовцями буде реалізовуватися на практиці. У процесі навчання державних службовців доречно звернутися до освітнього коучингу як інноваційного методу.

Це поняття виокремлено та всебічно досліджується Т. Боровою, яка вказує: «Під освітнім коучингом ми розуміємо сукупність психолого-педагогічних процедур, спрямованих на розвиток та підтримку існуючих знань та умінь, які ґрунтуються на діалозі між учасниками освітнього процесу, що містить конструктивний та результативно спрямований зміст.

...коучинг стає найбільш важливим шляхом для трансформацій абстрактних знань в реальні компетенції, що мають справи з життям. Освітній коучинг зорієнтований на майбутнє, сфокусований на вирішення питань, спрямований на дію та досвід як основу та має в основі навчання через дію» [17].

Своїм розповсюдженням як інноваційного методу, коучинг має завдячувати Європейській Асоціації Коучингу, яка об'єднала тренерів і модераторів, що надавали консультації підприємствам та їх керівникам. Майже одночасно в Канаді почали використовувати коучинг як новий підхід до навчання. Коучинг органічно поєднує вже відомі методи консалтингу та тренінгу, вигідно вирізняючись тим, що не надає порад та жорстких рекомендацій, а є методом пошуку рішення спільно з клієнтом, замовником послуги. «Підготовка лідерів – це не пасивний, а активний процес, тому коучинг є дуже важливим елементом такої підготовки. Ми постійно й дуже ретельно займаємося підбором коучерів, тому що якість навчання в умовах конкурентності дуже важлива, аби заручитись довірою вищих державних службовців», – зауважує Д. Берк, генеральний директор Центру лідерства та професійного розвитку Канадської школи державної служби [13, с. 116].

Дослідники визначають коучинг як сфокусований на рішенні, орієнтований на результат, систематичний процес співробітництва, в ході якого керівник, фахівець, спеціаліст з певної проблематики або виду діяльності (коуч) сприяє покращенню виконання діяльності, самостійному навчанню і особистісному зростанню державних службовців.

Методику коучингу необхідно відрізнити від наставництва, яке передбачає передачу вмінь і навичок від фахівця до його учня як певного алгоритму, копії дій. Такий підхід спрямований на відтворення та позбавлений елементів креативності. На відміну від інших технологій навчання в процесі коучингу пропонується декілька варіантів розв'язку ситуації, а відповідальність за обрання остаточного покладається не на наставника, а на учня.

Коучинг слід вважати актуальним інноваційним методом, адже за формою він цілком відповідає зростаючій ідеї щодо важливості навчання державного службовця на робочому місці. Коучинг як інновація легко трансформується в контексті сучасних вимог. Так, наприклад, коучинг може проводитись у форматі живого тренінгу, а може – у форматі вебінару (реалізується в процесі дистанційного навчання державних службовців).

Системними складовими коучингу є вміння уважно вислухати співрозмовника та вміння використовувати запитання як технологію розкриття

сутності проблеми. Такі знання та практичні навички вважаємо необхідними для підготовки державних службовців, перед якими на сьогодні стоїть завдання налагодити та реалізувати діалог держави і громадянського суспільства.

Коучинг є цікавим методом навчання і з точки зору формування світоглядної моделі поведінки державного службовця, адже в процесі взаємодії значення мають тільки ті зміни, яких би хотів досягти учень, а не ті, яких би хотіли наставники. Пройшовши практику коучингу, державний службовець повинен здобути стійкі навички та вміння, які допоможуть йому на практиці втілювати в життя проекти, очікувані суспільством.

Коучинг знаходить все більшу підтримку у вітчизняній практиці. Зокрема, автори дослідження з проблем формування регіональної інноваційної політики, спираючись на досвід США та країн ЄС, розробили рекомендації для підвищення спроможності органів публічної влади щодо реалізації завдань інноваційного розвитку. З метою формування інноваційної організаційної культури ними запропоновано ряд методів навчання для розвитку управлінських та емоційних компетенцій керівників – це проведення цільових навчань, стратегічних сесій та коучингу [91 с. 88-89]. Використання коучингу хоча і містить елементи тренінгу, але не замінює практики їх проведення. Тому автори рекомендацій пропонують для підвищення кваліфікації державних службовців паралельно з коучингом проводити тренінги з «Інноваційного розвитку» та «Формування інноваційної організаційної культури» [91, с. 89].

Отже, коучинг як один з інноваційних методів має широкі перспективи для використання в процесі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Сучасні темпи розвитку українського суспільства потребують постійного оновлення та вдосконалення управлінських методів державного управління. У зв'язку з цим професійне навчання державних службовців повинно системно та систематично надавати знання щодо інновацій у сфері управління. У свою чергу, такий підхід вимагає від провайдерів «діяти на випередження» і озброювати вже сьогодні управлінців знаннями та методами роботи, які не втратять своєї актуальності

та інноваційного характеру найближчим часом. Прикладом використання такої інновації може слугувати вивчення теорії та практичне опанування бенчмаркінгу. Бенчмаркінг не має однозначного перекладу на українську мову, але за своєю сутністю вказує на еталон, стандарт, за яким щось можна порівнювати. Отже, бенчмаркінг можна визначити як систематичний процес пошуку найкращої практики, інноваційних ідей і високоефективного виконання процедур, які призводять до вищої продуктивності.

Використовуючи бенчмаркінг як інноваційний метод навчання державних службовців, необхідно розуміти, що за його допомогою можливо: об'єктивно оцінювати досягнуті результати у порівнянні з іншими територіями; з'ясувати причини отриманих результатів; визначати сильні сторони та слабкі місця, конкурентні переваги та недоліки, а також пріоритетні проблеми, що потребують вирішення; обґрунтовувати управлінські рішення та плани розвитку; бути проінформованим про кращі практики, що застосовуються в інших областях (містах) [248, с. 13].

Наголосимо, що робота над визначенням та формуванням показників ефективності може проводитись в процесі навчання державних службовців. Крім того, в ході навчання управлінцям може бути надане широке коло інформації щодо успішних результатів роботи в окремих населених пунктах, які за методикою бенчмаркінгу відіграватимуть роль еталонів.

Важливо зазначити, що науковці та практики розглядають бенчмаркінг як своєрідну технологію навчання, ефект від використання якої може виникнути лише за наявності відповідних передумов, а саме: децентралізація управління, делегування повноважень, наявність засобів горизонтальної координації.

Основним завданням бенчмаркінгу є перехід до стратегічного способу мислення з метою формування підприємницького клімату в суспільстві. Реалізація такого завдання на практиці можлива за умови використання подібних інновацій в практиці управлінської діяльності органів державної влади.

Появі в навчанні державних службовців таких інноваційних методів як коучинг та бенчмаркінг значною мірою сприяли потужні зміни в організації діяльності самої державної служби. З метою покращення та вдосконалення роботи органів

державного управління все частіше використовуються принципи, технології та методи, притаманні діяльності приватного бізнесу. Запровадження таких інновацій в організацію роботи державної служби неможливе без озброєння посадовців відповідними знаннями про ці методи та опанування ними належних умінь, навичок.

Коучинг та бенчмаркінг фактично трансформувалися з методів організації роботи державної служби у методи навчання державних службовців, залишаючи незмінною лише свою інноваційність, адже новацією вони виступали і для сфери практичної діяльності (як у бізнес-середовищі, так і в державному управлінні) і для сфери освіти.

Доречно припустити, що в найближчий час збережеться та отримає подальший розвиток тенденція до поповнення інноваційних методів навчання державних службовців з практики бізнес середовища. На підтвердження цієї тези наведемо лише один приклад. Аналізуючи інноваційні методи покращення кадрового потенціалу органів державної влади, дослідники О. Єрмоленко і А. Мордовець характеризують, крім вже вказаних нами коучингу та бенчмаркінгу, ще й такі методи [65, с. 103-104]:

- даунсайзинг – зміна організаційної структури державної служби для поліпшення її функціонування і зниження витратної частини бюджету;
- реінжиніринг – фундаментальне осмислення та радикальне перепроєктування адміністративно-управлінських процесів для досягнення ефективності;
- паблік-інжиніринг – докорінна перебудова системи органів державної влади, що здійснюють управління персоналом державної служби;
- кадровий консалтинг – надання допомоги органам державної влади у створенні ефективної системи залучення, управління та розвитку персоналу;
- державний франчайзинг – держава лише здійснює контроль за якістю послуг, що надаються органами публічного адміністрування, а відповідальність за надання послуги покладається на приватний бізнес.

У професійному навчанні державних службовців інноваційними мають бути не лише форми та методи, а й технології такого навчання. Кожен з видів сучасної інноваційної освітньої технології за своїм змістом відповідає завданням та сутності діяльності державних службовців, починаючи від вироблення



самостійного мислення, формування вміння вчитися до креативного, творчого, пошукового підходу в процесі виконання своїх посадових обов'язків (табл. 1.1). У табл. 1.1 відображено умовне співставлення інноваційної освітньої технології, її змістовного наповнення та професійних компетентностей державних службовців. Для прикладу нами наведено професійні компетентності державних службовців категорії Б, визначені згідно Орієнтовного переліку, зазначеного у Методичних рекомендаціях щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) [195].

Таблиця 1.1

**Види й зміст інноваційних освітніх технологій та їх вплив на підвищення рівня професійних компетентностей державних службовців (категорії Б)**

<b>Вид інноваційної освітньої технології</b>	<b>Зміст інноваційної освітньої технології</b>	<b>Професійні компетентності</b>
1	2	3
Педагогічна технологія критичного мислення	Допомагає сформувати власну точку зору, навчити впевнено вести дискусію та приймати виважені рішення, самостійно здобувати знання, вчитися відкрито спілкуватися, логічно мислити та аргументувати	Професійні знання Прийняття ефективних рішень Комунікація та взаємодія Цифрова грамотність
Технологія навчання як дослідження	Дає можливість прищепити навички дослідницької роботи, сформувати активну, творчу особистість	Професійні знання Цифрова грамотність
Інтегральна педагогічна технологія	Створює оптимальні умови для розвитку та самореалізації особистості шляхом формування цілісних знань про об'єкт, що вивчається	Професійні знання
Технологія розвивального навчання	Формує здатність до самовдосконалення, активного, самостійного творчого мислення, навчання	Професійні знання Впровадження змін Прийняття ефективних рішень Цифрова грамотність
Технологія формування творчої особистості	Має на меті прищепити особистості навички самостійно керувати своєю пізнавальною активністю, приймати неординарні рішення, свідомо обирати свою життєву позицію, генерувати оригінальні ідеї	Лідерство Впровадження змін Прийняття ефективних рішень Цифрова грамотність
Технологія особистісно зорієнтованого навчання	Сприяє можливості проявляти самостійність мислення, незалежність, здатність до власного вибору	Лідерство

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Проектна технологія	Покликана стимулювати інтерес до набуття нових знань та використання їх у конкретній практичній діяльності	Впровадження змін Цифрова грамотність
Технологія диференційованого навчання	Формує вміння вчитися, потребу в самоосвіті, бажання генерувати ідеї, шукати альтернативні розв'язання стандартних та проблемних ситуацій	Професійні знання Впровадження змін Прийняття ефективних рішень
Технологія гуманістичного навчання	Спрямована на виховання свідомих громадян, патріотів, освічених, творчих особистостей, становлення їх фізичного й морального здоров'я, забезпечення пріоритетності розвитку людини на засадах гуманізації та демократизації освітніх процесів	Лідерство
Технологія модульно-розвиваючого навчання	Сприяє формуванню самоосвітньої компетентності особистості	Професійні знання Цифрова грамотність
Технологія групового навчання	Допомагає формуванню внутрішньої мотивації особистості до активного сприйняття, засвоєння та передачі інформації, комунікативних якостей, активізує розумову діяльність	Комунікація та взаємодія Цифрова грамотність
Технологія індивідуалізації процесу навчання	Забезпечує максимальну продуктивність роботи в наявній системі організації навчання	Управління організацією роботи та персоналу Цифрова грамотність

Розроблено автором на підставі: [128, с. 21; 195]

Дані табл. 1.1 свідчать, що низка інноваційних технологій здатні забезпечити підвищення рівня за декількома професійними компетентностями. Так, технологія диференційованого навчання може застосовуватися в групах слухачів курсів підвищення кваліфікації, які охоплюють державних службовців, що здійснюють державне управління в різних сферах; або мають різний рівень знання іноземної мови; або мають різний рівень володіння інформаційно-комунікаційними технологіями тощо. Врахування стартових особливостей слухачів дозволить їм опанувати належні професійні знання, а навчившись генерувати ідеї та розв'язувати ситуації, слухачі на якісно новому рівні будуть підготовлені до впровадження змін та прийняття ефективних рішень.

Інноваційна технологія групового навчання покликана покращити рівень професійної компетентності державних службовців щодо комунікації та взаємодії.

В орієнтовному переліку вказано ще одну з професійних компетентностей – цифрова грамотність, рівень опанування якою може бути підвищений у межах будь-якої із перелічених у табл. 1.1 інноваційних освітніх технологій, адже на це впливатиме формат запровадження, форма проведення навчального заходу. Наприклад, технологія групового навчання або технологія індивідуалізації процесу навчання можуть бути реалізовані в онлайн форматі. Від слухача вимагатимуть вміння працювати з інструментами певних освітніх платформ.

Так, в умовах дистанційного навчання освітяни опанували Google Jamboard – інтерактивну віртуальну дошку, яка дозволяє викладачу демонструвати ключову інформацію під час занять в Zoom чи Google Meet, а також одночасно взаємодіяти з усією аудиторією або окремою групою слухачів у режимі реального часу. Такі інструменти Google Jamboard як кольорові стікери, текст, віртуальна указка дозволяють активізувати увагу аудиторії, розмістити додаткову текстову інформацію тощо. Це один із багатьох прикладів того, що використання інформаційно-комунікаційних технологій під час навчального процесу державних службовців сприяє підвищенню рівня їх цифрової грамотності.

Трансформаційні процеси, що відбуваються в українському суспільстві, вимагають від державних службовців не просто розуміння сучасного підходу до діяльності суспільних інститутів, а й вміння переосмислювати напрацьоване, втілювати, і що набагато важливіше, самим продукувати нові підходи до управління. Модернізація державної служби може відбуватися успішно, якщо підґрунтям для такого оновлення стане відповідна підтримка розвитку інституту державної служби на принципах випереджального характеру [58].

Ту ж таки акцентуацію на випереджальному характері інноватики зустрічаємо й у твердженні щодо навчання державних службовців. Так, визначаючи засади становлення, функціонування та розвитку системи навчання державних службовців, О. Мельников наголошує на необхідності «забезпечення випереджального характеру змісту навчання з урахуванням перспектив розвитку держави» шляхом упровадження інноваційних рішень і технологій, сучасних наукових досліджень [132, с. 55].

Дослідники вказують, що «освітні інновації, як правило, представляються своїми технологіями, тобто сукупністю форм, методів і засобів навчання, виховання та управління, об'єднаних єдиною метою і визнаних освітньою громадськістю» [21, с. 5]. Важливо розуміти, що інноваційні підходи в освіті зберігають всі компоненти традиційної освіти, насичуючи їх новим змістом, прийомами, надаючи нового технічного виразу. Принципова різниця полягає в тому результаті, на який розраховане запровадження інновацій в освіті, тобто не у відтворенні знань та навичок, а у формуванні атмосфери творчого підходу до діяльності, що має здійснюватися. Остаточним результатом інноватики повинна стати цілком сформована особистість фахівця, який здатний до перманентного самовдосконалення у своїй професії, та націлений на систематичне вдосконалення самої професійної діяльності [304, с. 83].

Фундаментом наукових досліджень щодо запровадження інновацій в освіті державних службовців є цілий ряд технологій, що вже детально опрацьовані та перевірені на практиці. Освітні технології були систематизовані Л. Даниленко, а саме: розвивального навчання (Д. Ельконін, В. Давидов, О. Дусавицький, В. Паламарчук); особистісно-орієнтованого навчання (О. Савченко, С. Подмазін); колективного навчання (Л. Кочина, Н. Бібік); модульно-розвивального навчання (А. Фурман); життєтворчого навчання (І. Єрмаков); особистісно-орієнтованого виховання (І. Бех); психологічного управління (Л. Карамушка, Н. Коломінський); адаптивного управління (Г. Єльнікова) тощо [45].

Наголосимо, що широко відомі нині інноваційні технології запроваджувалися та удосконалювалися ще з другої половини 1990-х рр. У рамках даного дослідження згадуємо ці інновації тому, що, по-перше, за той час, який минув, дані технології не втратили інноваційного потенціалу своїх ідей; по-друге, вважаємо за необхідне розуміти початки інноваційних зрушень в освітянському середовищі України. У цьому сенсі навчання та підвищення кваліфікації дорослих, у т. ч. державних службовців, тривалий час перебувало в «законсервованому» стані, тяжіючи до академічних форм і методів навчання (лекція, практичне або семінарське заняття, підготовка реферату тощо). Принагідно зауважимо, що

використання інформаційно-комунікаційних технологій значною мірою стимулювало широке використання інновацій в процесі навчання та підвищення кваліфікації державних службовців (наприклад, тестування з використанням комп'ютерної техніки) [121, с. 147].

Інноваційний зміст дисциплін та інноваційні технології їх викладання – це фундаментальна основа інноваційної системи навчання державних службовців. Сформувавши уявлення про систему не можливо без розкриття сутності її змісту. Визначена дослідниками сутність змісту системи інноваційного навчання виглядає доволі пафосно, але при цьому вдало поєднує наукові теоретичні засади, правове підґрунтя та суспільні очікування: «Сутність змісту системи інноваційного навчання, як такого, що формує у державного службовця інноваційне мислення, з точки зору побудови громадянського суспільства передбачає розуміння державним службовцем своєї ролі в наданні допомоги суспільству, його інститутам, суб'єктам діяльності, а не в переслідуванні особистих інтересів з використанням можливостей державної служби» [16, с. 11].

Інноваційна система навчання держслужбовців може бути реалізована повною мірою спираючись на комплекс дидактичних умов її впровадження, а саме:

- андрагогічна специфіка взаємодії викладачів зі слухачами;
- побудова навчального процесу за модульною системою;
- існуючі міждисциплінарні зв'язки;
- диференційоване навчання;
- стимулювання до самовдосконалення;
- забезпечення технічними та відеотехнічними засобами;
- можливість створення навчальних матеріалів;
- форма організації навчальної діяльності [266, с. 350].

На нашу думку, даний перелік доцільно доповнити такими двома важливими складовими як: стимулювання самоосвіти державних службовців та впровадження дуальної форми навчання.

Виклад теоретичних аспектів інноваційної освіти державних службовців був би неповним без визначення складових такого навчання. Серед вагомих

складових інноваційної освіти державних службовців науковці виокремлюють наступні [34, с. 12]: орієнтація на формування у державних службовців лідерських якостей; активна самостійна пізнавальна позиція; мотивація на безперервне професійне навчання і всебічне вдосконалення; вміння встановлювати необхідні комунікації; вміння грамотно формулювати і відстоювати власну позицію; оволодіння різноплановою інформацією, при цьому генеруючи нові знання.

Сучасні умови функціонування державної служби детермінують необхідність подальшого розвитку цифрової та багатомовної (українська, англійська мови, а на певних територіях – мови національних меншин) компетентностей посадовців. Адже саме державні службовці повинні забезпечити постійну практику імплементацій європейських директив із good governance на шляху інтеграції нашої країни до ЄС та повоєнної відбудови України.

Наголосимо, що всі вказані складові інноваційної освіти державних службовців, як цілісний комплекс, та кожне із положень поодиноці повинні сприяти розвитку креативного, незаангажованого мислення щодо виконання своїх професійних обов'язків та усвідомлення місії державного управління в цілому.

У контексті викладених положень необхідно визначити мету інноваційного навчання державних службовців, що, на думку науковців, полягає «в підготовці професійної, високодуховної і моральної особистості, яка має здатність до генерації інновацій як в екстремальних, кризових ситуаціях, так і у вирішенні завдань повсякденної діяльності» [34, с. 12].

Інноваційний процес повинен починатися із формування інноваційного мислення, яке закладається в стінах навчального закладу і продовжується безпосередньо при проходженні державної служби, де набуті у вищій школі знання трансформуються в інтелектуальний актив органу влади. Для забезпечення безперервності перебігу інноваційного процесу та його ефективності необхідна тісна взаємодія освіти, науки і практики [114, с. 471].

Інноваційне навчання в парадигмі сучасної освіти державних службовців трактується дослідниками як одна з моделей організації навчання. Виходячи із усталеної практики організації навчання виділяють такі його моделі [132, с. 176]:

традиційне навчання; програмоване навчання; проблемне навчання; інноваційне навчання; випереджальне навчання.

О. Мельников зазначає, що на сьогодні в Україні професійне навчання державних службовців має відповідати ряду завдань, серед яких [132, с. 176]:

– відновлення змісту і технологій навчання, що припускає гуманізацію й гуманітаризацію освіти;

– заміна значної частини аудиторних занять на участь тих осіб, що навчаються, у творчій діяльності, у підготовці соціально значущих проєктів;

– розроблення інноваційних освітніх програм «модульного» і короткострокового навчання.

Науковцем через інноваційність освітніх програм акцентовано увагу на концепціях модульного і короткострокового навчання. Зазначимо, що монографія О. Мельникова [132] вийшла друком ще в 2007 р., коли модульне навчання знаходилося на вістрі освітянських новацій, а короткострокове навчання для державних службовців одержувало закріплення у нормативно-правових актах. Іншими словами, інноваційність відображала найбільш актуальні тенденції в освіті державних службовців.

Дослідниками чітко визначено міцний взаємозв'язок між організацією навчання державних службовців та новаторством у практиці державного управління. Так, Х. Хачатурян вказує: «Враховуючи значення людського ресурсу для розвитку інноваційного потенціалу державного управління, в процесі його реформування потрібно основну увагу приділяти не безпосередньому керівництву персоналом, а формуванню інноваційних структур і здатності державних службовців та структурних компонентів органу влади самостійно приймати і реалізовувати рішення з проблем упровадження управлінських інновацій» [315, с. 165-166].

Серед стратегічних завдань розвитку освіти державних службовців на основі наукових інновацій до першочергових відносять «фасилітацію процесу об'єднання вчених і практиків у галузі розвитку державного управління на інноваційній основі» [297, с. 3-4]. Нагадаємо, що фасилітація – це стиль управління,

який на відміну від традиційних управлінських підходів, позбавлений директивного характеру та спрямований на колективне розв'язання проблем. Символічно, що навіть у формулюваннях завдань перспективного розвитку освіти державних службовців використовується термінологія, запозичена з менеджменту. Це лише підкреслює тенденцію останнього часу щодо використання в державному управлінні передових прийомів та методів бізнесу, в тому числі й в процесі навчання державних службовців (навчання за кейс-методами, «ділова гра», коучинг і т.п.), що саме по собі є інноваційним підходом.

Визначаючи основні завдання управління інноваційним розвитком підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, наголошується на необхідності формування випереджаючого характеру навчання з урахуванням перспектив розвитку держави. Інноваційним компонентам навчального процесу відведено важливе місце. Зокрема, наголошується на «обов'язковості цільової спрямованості навчання на основі дотримання державних освітніх стандартів при його гнучкості у поєднанні різних видів і форм навчання, інтенсифікації та оптимізації навчального процесу» [279]. Прямо зазначається, що «організація навчального процесу із широким запровадженням результатів науково-дослідної діяльності, аналізу сучасної практики державного управління, забезпечується використанням активних форм навчальної діяльності слухачів, що має сприяти розвитку в них нового стилю мислення, самостійності і професійної відповідальності за результати роботи» [180].

Окремо відзначимо, що питання інновацій в освіті державних службовців все частіше науковці розглядають на всіх етапах професійного навчання. Один з видів професійного навчання державних службовців – підвищення кваліфікації – базується на таких засадах як неперервність, наступність та інноваційний характер. Щодо інноваційного характеру, то він прямо походить з самого визначення підвищення кваліфікації як навчання з метою оновлення знань і умінь. Тому, визначаючи принципи підвищення кваліфікації державних службовців, науковці поряд з принципами демократизму, поєднання теорії і практики, прогностичністю та системністю вказують обов'язково і принцип інноваційності.



Сутність принципу інноваційності коротко сформульована, як «впровадження новітніх технологій, надання знань щодо сприяння інноваційним процесам» [98]. Необхідність інноваційних підходів до змісту, форм та методів підвищення кваліфікації чітко проглядається і в окреслених дослідниками напрямках вдосконалення даного виду навчання. Наприклад, у переліку нагальних змін щодо організації підвищення кваліфікації називають створення навчальних програм тренінгових курсів. Самі по собі тренінгові курси не є новою, раніше не використовуваною формою навчання, але суттєво оновлюється їх організація та мультимедійний супровід, підготовка нового контингенту тренерів; приведення обсягів та змісту навчання у відповідність до поточних та перспективних потреб держави [98].

Доречно зауважити, що інноватика виступає не лише багатофакторним компонентом освіти державних службовців, але й очікуваним наслідком, результатом, на який розраховує суспільство. Державний службовець озброєний інноваційними технологіями, є важливим елементом державної кадрової політики. Про це беззаперечно свідчать окремі положення розроблених науковцями пріоритетних напрямів реалізації державної кадрової політики [48, с. 55-56]. Зокрема, до вагомих чинників реалізації державної кадрової політики віднесено сприяння зростанню творчого та інноваційного компонентів у роботі державних службовців. Зрозуміло, що втілення на практиці цих положень можливо лише за умови впровадження інноваційних підходів у процесі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Ще один з напрямів реалізації державної кадрової політики передбачає розроблення критеріїв та вироблення інноваційних технологій та методик моніторингу ефективності та результативності управлінської праці. Знову ж таки, реалізація цього задуму не можлива без наявності сталого та системного підходу до навчання державних службовців з використанням інновацій. Цілком зрозуміло, що розробити та у подальшому реалізувати управлінський задум з інноваційними технологіями здатні лише державні службовці, які самі добре обізнані в сутності інновацій.

Здатність державних службовців до інноваційного мислення як важлива складова професіоналізації державної служби неодноразово підкреслювалася науковцями. Зокрема, «винахідливість і здатність до новацій» є одними з 11 основних рис, які необхідно мати державному службовцю для ефективного управління, сформульованих американськими дослідниками М. Вудкоком і Д. Френсісом [119, с. 8].

Українськими науковцями визначено фактори, що покликані забезпечити наявність цих якостей. Стосовно здатності до інновацій в роботі державних службовців було визначено такі фактори як: особисте моральне самовдосконалення; теоретична підготовка, сумірна з особистою практикою; можливість застосовувати теоретичні знання у власній практиці [132, с. 104].

Особистого самовдосконалення від державних службовців вимагають, на думку вчених, і такі якості, як орієнтація на постійне особисте зростання та знання сучасних управлінських підходів. Акцентуємо увагу на даній концепції, тому що вона відображає взаємозв'язок між очікуваними результатами – основними рисами, необхідними для ефективного управління, та способами їх досягнення. У даному випадку науковцями перелічені фактори, необхідні для набуття відповідних управлінських якостей. Але запорукою реалізації означених факторів є відповідні інноваційні компоненти у підготовці державних службовців. Фактично, вони вже задекларовані в рамках даної концепції. Так, самовдосконалення, яке неодноразово визначають як фактор, на практиці реалізується через інноваційні форми, методи та технології навчання. Наприклад, дистанційна форма самоосвіти державних службовців, систематичні тренінги, розв'язок ситуацій з практики державного управління за кейс-методом і т.п.

У переліку вмінь, які необхідно прищеплювати державним службовцям у процесі базової освіти та підвищенні кваліфікації, називають вміння «приводити себе і членів свого колективу в стан творчості, генерації нових ідей; організувати колектив для виконання поточних і нових завдань» [128, с. 21]. Реалізувати вказані вміння на практиці можливо за допомогою інноваційних підходів до навчання державних службовців. Нагадаємо, що інновації в освіті покликані

розвивати творчі здібності тих, хто навчається. Творчість є і в переліку якостей, що сприяють успішній кар'єрі керівника [34, с. 27]. Творчість увійшла в п'ятірку цих якостей, разом з умінням орієнтуватися на результат, цілісністю характеру, прагненням до відповідальності та турботою про людей.

Підсумовуючи все вище означене, зазначимо, що в сучасних умовах професійне навчання державних службовців має здійснюватися із використанням інноваційних форм, методів та технологій, що обумовлено нинішнім етапом розвитку інформаційного суспільства.

### **Висновки до розділу 1**

Аналіз теоретичних аспектів впровадження інноваційних компонентів у підвищення рівня професійної компетентності державних службовців дає підстави стверджувати, що це складний багатогранний та багатоаспектний процес. На формування поняття «інновація» та його усвідомлення сучасною людиною вплинули економіка, культура, філософія, педагогіка. У рамках державноуправлінської науки спостерігаємо синергетичний ефект теорії та практики запровадження інновацій.

Визначено, що проблематика впровадження інновацій в державному управлінні є досить актуальною для вітчизняних та зарубіжних науковців. Водночас, питання використання інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців є порівняно новою сферою наукових пошуків вітчизняних дослідників. Увесь масив публікацій означеної тематики умовно можна поділити на декілька груп: публікації із загальних питань розвитку інноваційної системи в Україні; публікації, в яких аналізуються загальні питання впровадження інновацій в систему державного управління загалом та державну службу, зокрема; публікації, в яких досліджується проблематика підвищення рівня професійної компетентності державних службовців із використанням інноваційних форм, методів та технологій; публікації, присвячені освітнім інноваціям. Встановлено, що на сьогоднішній день в Україні немає

комплексних досліджень проблематики впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на дисертаційно-монографічному рівні.

Обґрунтування чинників впливу на запровадження інноваційних компонентів у процесі підвищення рівня професійної компетенції державних службовців дозволило виокремити наступні фактори: формування національної інноваційної системи; наявність інноваційної культури; сформована належна нормативно-правова база; запровадження сучасних інформаційно-комунікативних технологій; загальноосвітня тенденція щодо широкого впровадження інновацій в навчальний процес взагалі тощо.

Акцентовано, що всі визначені чинники впливу на використання інноваційних компонентів у процесі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців мають позитивний характер, є глобальними та найбільш потужними за своїм впливом. За масштабом впливовості, поряд із вказаними, можна виокремити деякі факультативні фактори. Наприклад, наявність сформованої наукової школи освітніх інновацій у закладах-провайдерах або залучення фахівців центру підвищення кваліфікації до міжнародних проєктів тощо.

Установлено, що існують різні наукові підходи до визначення як самих понять «професійна компетентність» та «інновація», так і поняття «інноваційні компоненти». Відсутнє єдине, стає поняття інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Авторське визначення поняття «інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців» запропоновано розглядати у розрізі підвищення кваліфікації та самоосвіти державних службовців як комплексний підхід, по-перше, систематично оновлювального (новаційного) змісту навчального матеріалу, по-друге, запровадження інноваційних форм, методів і технологій у процесі реалізації освітнього процесу. Інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності охарактеризовано як гнучкі, швидкозмінювані елементи навчання, які дозволяють оперативно реагувати на виклики й завдання державної служби і суспільства в цілому. Це дозволило

відокремити вказані елементи від практики використання інших видів новацій у сфері професійного навчання державних службовців, наприклад в управлінні освітнім процесом. Конкретизація змісту поняття «інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців» дозволила розглядати їх як комплекс тактичних прийомів і способів досягнення стратегічної мети забезпечення високого рівня професіоналізації, ефективності та якості державної служби відповідно до європейських стандартів.

У контексті теми дослідження розкрито також сутність і змістовне наповнення таких базових понять, як «компетентність», «професійна компетентність», «інновація», «інноваційні компоненти» й «інноваційне навчання».

Визначено, що професійне навчання державних службовців здійснюється із використанням різноманітних форм, методів та технологій. Найбільш результативний ефект надають ті із них, які постійно вдосконалюються та оновлюються враховуючи вимоги та виклики швидкозмінного внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування державної служби.

За приналежністю до певної сфери навчального процесу виділено інновації, які запроваджуються: у змісті навчання; в методиці, технологіях, методах навчального процесу; в організації навчального процесу; безпосередньо в системі управління суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання.

Аналіз інновацій в системі професійного навчання державних службовців з урахуванням форм, методів і технологій навчання дає підстави для виділення чотирьох груп: впровадження дистанційної форми навчання; діалогові, діагностичні, інтерактивні методи навчання; розвивальне, диференційоване, індивідуально орієнтоване навчання; алгоритмізоване, проектне навчання.

До інноваційних методів і технологій навчання віднесено кредитно-модульну і модульно-рейтингову технології та інтерактивні методи: групові тренінги, «мозкові атаки», воркшопи, бінарні лекції, вебінари, конвєрсаторіуми, метод синектики, метод вільних асоціацій та ін.

Основні результати, отримані в розділі 1, опубліковані в працях [301; 304; 306].

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ КОМПОНЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

#### **2.1. Нормативно-правове регулювання впровадження інновацій в підвищення рівня професійної компетентності державних службовців**

Основу для системного впровадження інновацій в підвищення рівня професійної компетентності державних службовців складають Конституція України [105] та низка законів України: «Про інноваційну діяльність» (2002 р.) [220]; «Про наукову і науково-технічну діяльність» (2015 р.) [225]; «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» (2011 р.) [233]; «Про освіту» [229]; «Про вищу освіту» [182]; «Про державну службу» [184] та ін.

Закріпленню спрямованості сучасної національної освіти в цілому та в процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців зокрема на використання інноваційних технологій сприяли стратегічні документи, що були розроблені та запроваджені в Україні впродовж 90-х рр. ХХ ст. – на початку ХХІ ст., а саме: Державна національна програма «Освіта» («Україна ХХІ століття»), затверджена в 1993 р. [183]; Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України (1999 р.) [223]; Національна доктрина розвитку освіти (2002 р.) [226]; Концепція Державної програми розвитку освіти на 2006-2010 роки (2006 р.) [238]; Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» (2015 р.) [286]; Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року (2015 р.) [281]; Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року (2019 р.) [284]; Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки [280]; Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки (2022 р.) [282] та ін.

Так, з прийняттям «Концепції науково-технологічного та інноваційного розвитку України» (1999 р.) було фактично закладено концептуальні засади

інноваційного розвитку держави й освіти. Концепція визначила, що «науково-технологічний та інноваційний розвиток є невід'ємною складовою частиною задоволення широкого комплексу національних інтересів держави» [223].

Прийнята у 2002 р. Національна доктрина розвитку освіти передбачила пріоритетні напрями на 25 років, зазначивши, що «в Україні повинні забезпечуватися прискорений, випереджальний інноваційний розвиток освіти, а також створюватися умови для розвитку, самоствердження та самореалізації особистості протягом життя» [226].

Концепція Державної програми розвитку освіти на 2006-2010 роки чітко визначала мету, а саме: «підвищення якості освіти і виховання, інноваційний розвиток, інтеграція в європейський та світовий освітній простір» [238].

Одним із основних напрямів реалізації Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 р. [281] було визначено «підвищення ефективності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування шляхом оптимізації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері державного та регіонального управління, запровадження індивідуальних програм розвитку персоналу та планування кар'єри».

Метою Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року визначено «розбудову національної інноваційної екосистеми для забезпечення швидкого та якісного перетворення креативних ідей в інноваційні продукти та послуги, підвищення рівня інноваційності національної економіки, що передбачає створення сприятливих умов для розвитку інноваційної сфери, збільшення кількості впроваджуваних розробок, підвищення економічної віддачі від них, залучення інвестицій в інноваційну діяльність» [284]. У Стратегії зазначено, що впродовж 2013-2018 рр. в Україні схвалено майже 40 стратегічних документів галузевого рівня, що стосуються розвитку інновацій в тій чи іншій сфері. Стратегія спрямована на вирішення питань розвитку інноваційної діяльності, спільних для всіх сфер діяльності, та розвиток зв'язків між суб'єктами, що створюють і впроваджують новації.

У свою чергу, Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки [282] визначила напрями розвитку системи вищої освіти на сучасному етапі розвитку суспільства та економіки країни та визначила її основні характеристики, що повинні бути сформовані до 2032 р. Інноваційність вищої освіти, згідно Стратегії, повинна бути реалізована шляхом «застосування нових та удосконалених методів і практик (включаючи цифрові технології) для викладання, навчання та оцінювання, що повинні здійснюватися у тісному зв'язку із дослідженнями. Заклади освіти повинні диверсифікувати освітні пропозиції та оновлювати зміст освіти з метою задоволення зростаючих потреб у розвитку інноваційного та критичного мислення, підприємницьких та лідерських навичок, розвивати гнучкі освітні траєкторії на основі студентоцентрованого підходу» [282].

Перш ніж перейти до аналізу чинних нормативно-правових актів, що регулюють впровадження інновацій в підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, коротко зупинимося на розгляді історії становлення законодавства в цій сфері.

Довгий час базовим нормативним документом, регулюючим інноваційну діяльність в системі освіти, було «Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності», затверджене наказом МОН України від 7 листопада 2000 р. № 522 (діяло до серпня 2023 р.) [201]. Даний нормативно-правовий акт чітко визначав зміст, напрямки, об'єкти та суб'єкти інноваційних процесів в освіті, що дало змогу значно прискорити реалізацію інноваційних концептів на практиці. Зокрема: «інноваційною освітньою діяльністю у системі освіти є діяльність, що спрямована на розроблення й використання у сфері освіти результатів наукових досліджень та розробок» (п. 1.2. Положення); «освітніми інноваціями є новостворені (застосовані) або вдосконалені освітні, навчальні, виховні, психолого-педагогічні та управлінські технології, методи, моделі, продукція, освітні, а також технічні рішення у галузі освіти, що істотно підвищують якість, результативність та ефективність освітньої діяльності» (п. 1.4); об'єкти інноваційної освітньої діяльності – нові емпіричні та/або теоретичні знання, навчальний та виховний процеси, освітні (педагогічні), дидактичні, виховні, управлінські системи, моделі, методи, інноваційні освітні програми і проєкти,



інші інтелектуальні продукти, засоби навчання та обладнання, організаційні та адміністративні рішення, а також рішення іншого характеру, що істотно поліпшують якість освіти, результативність та ефективність освітньої діяльності педагогічних та науково-педагогічних працівників, навчальних закладів (п. 1.5) [201].

Окремо слід відзначити, що даним Положенням регламентувався (п. 3.2) повний комплекс використання освітніх інновацій в системі освіти: забезпечення доступу до них суб'єктам інноваційної освітньої діяльності; зберігання інформації про освітні інновації; створення банків освітніх інновацій; поширення інформації про освітні інновації; підготовка суб'єктів інноваційної освітньої діяльності до використання освітніх інновацій.

Принагідно зауважимо, що процес впровадження інноваційних компонентів у процес підвищення рівня професійної компетентності державних службовців можливий за умови чітко сформованої та активно діючої системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців органів публічного управління (стан системи підготовки державних службовців на 2012 рік) [301, с. 151-156].

Стратегічними документами початку XXI ст., спрямованими на розвиток національної інноваційної системи, стали «Концепція розвитку національної інноваційної системи» (2009 р.) [244] та «Концепція реформування державної політики в інноваційній сфері» (2012 р.) [241]. Зокрема, «Концепція розвитку національної інноваційної системи» визначила термін «національна інноваційна система» та її структуру, підсистемою якої стали і навчальні заклади, які проводять підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів. Забезпечення інноваційної спрямованості системи освіти вбачалося шляхом: «утворення інноваційних структур в системі освіти», стимулювання процесу підвищення кваліфікації, розвитку системи дистанційного навчання». Формування позитивного ставлення до інновацій у суспільстві передбачалось, серед іншого, шляхом «підвищення кваліфікації державних службовців органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо формування та реалізації державної політики у сфері інноваційної діяльності» [244].

Реалізація «Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері» передбачала «удосконалення законодавства в інноваційній сфері з метою створення умов для впровадження інновацій, формування інноваційної культури» [241]. Одним із способів розв'язання проблеми вбачалося «оновлення навчальних програм, планів з метою формування інноваційного мислення, розвитку творчого потенціалу та позитивного ставлення фахівців до інновацій».

У Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» [286] визначено, що Україна має стати державою з сильною економікою та з передовими інноваціями. Одним із векторів розвитку Стратегією визначено «впровадження передових інновацій». Серед 62 реформ та програм розвитку держави, визначених Стратегією, – реформа державної служби та оптимізація системи державних органів, реформа освіти та програма розвитку інновацій. Так, за вектором гордості, серед іншого, Стратегія передбачала Програму розвитку інновацій. Децентралізація та реформа державного управління вбачалась «із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (е-урядування)» [286]. Зрештою Програма популяризації України в світі та просування її інтересів у світовому інформаційному просторі фокусувалась на забезпеченні позиції «Україна – країна високих технологій та інновацій».

У процесі формування правового забезпечення підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні ще в середині 1990-х рр. було регламентовано питання щодо технологій навчання. Зокрема, Програма кадрового забезпечення державної служби, затверджена Указом Президента України від 10 листопада 1995 р. № 1035, передбачала (п. 4) для реалізації завдань підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців «визначення змісту і основних видів навчання державних службовців з урахуванням забезпечення його безперервності та запровадження сучасних технологій навчання» [209]. Варто зазначити, що в цей період термін «інновації» ще не використовувався широко для визначення процесів у сфері освіти. Але сутність питання вже чітко означена – підвищувати рівень професійної компетентності державних службовців доцільно лише з

використанням форм та методів навчання, які відповідають сучасним вимогам, які, по-суті, є випереджаючими, такими, що спрямовані у майбутнє.

Указ Президента України від 10 листопада 1995 р. № 1035 поклав початок певній тенденції в практиці закріплення питань навчання державних службовців у нормативно-правових актах. Маємо на увазі, що регламентуючи цілий ряд педагогічних нововведень у формах та методах навчання, законотворці систематично уникатимуть у подальшому визначення їх як інноваційних. Зокрема, розпорядженням Президента України «Про Програму організації навчання голів, заступників голів, керівників структурних підрозділів районних державних адміністрацій, осіб з їх кадрового резерву та голів і заступників голів районних рад» від 9 січня 1999 р. передбачалося здійснювати підвищення кваліфікації зазначених посадовців органів публічного управління «шляхом оптимізації та індивідуалізації навчання за професійними програмами, програмами постійно діючих та короткострокових семінарів» [234]. У даному розпорядженні фактично йдеться про запровадження інноваційних компонентів навчання. Адже оптимізація та індивідуалізація навчання, діяльність різнотермінових семінарів цілком відповідають за змістом визначенню модифікаційного нововведення. Залежно від інноваційного потенціалу виокремлюють в якості модифікаційного такі нововведення, які «пов'язані з удосконаленням, раціоналізацією, видозміною, модернізацією того, що має аналог або прототип. Це може бути програма, методика, окрема розробка тощо» [53, с. 33-34].

У 1997 р. урядовою постановою № 167 [202] «вперше було зроблено спробу органічно «вбудувати» професійне навчання, підвищення кваліфікації державного службовця в його професійну діяльність, службову кар'єру. Визнано за необхідне підвищення кваліфікації державного службовця за професійними програмами в разі зарахування до кадрового резерву, зайняття посад вищої категорії ... а також для фахівців, уперше прийнятих на державну службу» [132, с. 62]. З огляду на тему нашого дисертаційного дослідження зауважимо, що положення даної постанови значно розширили та конкретизували коло осіб, в процесі навчання яких могли б використовуватися інноваційні підходи.

В Указі Президента України «Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні» від 14 квітня 2000 р. [237], визначаючи основні напрями професійного навчання державних службовців та кадрового резерву, наголошувалося на «необхідності забезпечення випереджаючого характеру навчання з урахуванням перспектив розвитку держави», «гнучкості застосування всіх видів, форм і методів навчання, досягнення інтенсифікації та оптимізації навчального процесу». Логічно вважати, що навчання державних службовців має повною мірою відповідати перспективним планам, окресленим Указом Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» від 22 липня 1998 р. № 810 [218].

У Стратегії акцентувалося на необхідності запровадження дистанційного навчання, «що дасть можливість розширити коло державних службовців, які професійно підвищують кваліфікацію без відриву від роботи» [237]. Звертаємо увагу на це положення у зв'язку з тим, що дистанційне навчання це освітня технологія, яка на той час носила виключно інноваційний характер. Це один з небагатьох прикладів, коли на законодавчому рівні визначалися не лише пріоритетні напрями розвитку навчання державних службовців, але й цілком конкретні форми навчання.

Про дистанційну освіту в урядових і відомчих нормативних актах йдеться починаючи з 1993 р., а інтенсивність їх ухвалення зростає з 1996 р. Програма розвитку системи дистанційного навчання затверджена урядовою постановою в 2003 р. [211], а в 2004 р. МОН України затвердило Положення про дистанційне навчання [200]. Наведені факти зайвий раз підкреслюють новаторський характер дистанційного навчання, який було визначено в Стратегії реформування системи державної служби в Україні 2000 р.

Положення Концепції адміністративної реформи в Україні [218] закріплюють, що «зміни в системі державного управління прямо пов'язуються з глобальними інноваційними трансформаціями українського суспільства. ... Положення Концепції покладено в основу реформування системи державного

управління в Україні, вони безпосередньо визначають зміст та форми реалізації управлінських інновацій в органах державної влади» [315, с. 201].

Беззаперечно, що акцентований в Концепції адміністративної реформи в Україні [218] інноваційний характер перетворень у системі державної служби потребує насамперед фахівців, здатних сприймати, опановувати та впроваджувати управлінські інновації. Запорукою наявності відповідного кадрового потенціалу і покликаний стати випереджаючий характер навчання державних службовців.

Подібна тенденція щодо визначення освітніх технологій при підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців зберігається й в положеннях Комплексної програми підготовки державних службовців [221] (втратила чинність у 2020 р., фактично проіснувавши двадцять років та здійснивши суттєвий вплив на процеси підготовки державних службовців в Україні). Серед основних цілей та завдань Комплексної програми було визначено «застосування сучасних технологій реалізації змісту навчання, що передбачає його диференціацію, індивідуалізацію, запровадження дистанційної, очно-заочної та екстернатної форм підготовки» [221].

Положення Комплексної програми уточнювалися та деталізувалися в переліку заходів, спрямованих на її виконання. У розділі «Удосконалення загальнонаціональної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців» (п. 17) на Головдержслужбу України, МОН України, УАДУ при Президенті України та відповідні навчальні заклади покладалося завдання «сприяти впровадженню у навчальний процес новітніх освітніх технологій». Тож, навіть у рамках одного нормативно-правового акту немає понятійної єдності. Використовуються поняття «сучасні технології реалізації змісту навчання» та «новітні освітні технології», які в свою чергу відрізняються від поняття «сучасні технології навчання», що зазначалося в Указі Президента України від 10 листопада 1995 р. [209].

Зауважимо, що Комплексна програма підготовки державних службовців ґрунтувалася, в тому числі, й на складових Послання Президента України до Верховної Ради України «Україна: поступ у XXI століття. Стратегія

економічного та соціального розвитку на 2000-2004 роки» (2000 р.), яким зокрема передбачалося запровадити інституційне забезпечення державної інноваційної політики через посилення координації фундаментальних досліджень на академічному та вузівському рівнях [310].

Завдання комплексного вирішення проблем підвищення фахового рівня державних службовців було покладено на Закон України «Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців», Концепцію якого схвалили розпорядженням Уряду від 25 грудня 2002 р. № 727 [240]. Як цілком слушно зазначає О. Мельников: «прийняття такого Закону повинно було б сприяти забезпеченню правового врегулювання усіх питань у сфері професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з метою задоволення потреби держави у висококваліфікованих професійних кадрах, здатних компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, упроваджувати новітні соціальні технології» [132, с. 43].

У Концепції, зокрема, зазначено, що «інформатизація суспільства, процеси глобалізації економіки, інтеграційні процеси духовної сфери потребують суттєвого перегляду форм і методів організації навчального процесу» [240].

Концепція адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу, схвалена Указом Президента України від 5 березня 2004 р., визначала засади професіоналізації державної служби (п. 6): «Суттєвою умовою для забезпечення високої професійності має стати розширення можливостей для навчання державних службовців, зокрема на основі застосування дистанційного навчання, проведення регулярних обмінів досвідом між державними службовцями та обговорення актуальних проблем державного управління, застосування новітніх технологій у цій сфері» [222]. Дана Концепція детально розкриває форми та методи навчання, що повинні застосовуватися при підготовці державних службовців, які фактично, за своєю суттю та змістом, були інноваціями в освітньому процесі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Так само на формах і методах підготовки державних службовців акцентовано увагу в Програмі розвитку державної служби на 2005-2010 роки, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 р. [210]. З метою набуття державними службовцями практичних навичок, необхідних для виконання службових обов'язків, передбачався «поступовий перехід до безперервного навчання ... із застосуванням сучасних інформаційних технологій; створення гнучкої системи організації тренінгового навчання». Визначені в Програмі методи та форми організації навчального процесу є безперечно інноваційними за своєю сутністю. Зокрема, метод індивідуальних і групових тренінгів залишається і по сьогодні однією з інноваційних методик викладання.

Передбачене вищезначеною Програмою застосування сучасних інформаційних технологій відповідає змісту освітніх нововведень. Х. Хачатурян напряму пов'язує інноваційні процеси в державному управлінні з інформаційними технологіями: «У сфері інструментарію державного управління основні постсучасні інновації пов'язані з розвитком інформаційних і телекомунікаційних технологій. Їх використання не просто підвищує результативність роботи державного апарату загалом та в його окремих ланках, а й сприяє формуванню нового типу комунікативних відносин держави з громадянами» [315, с. 124].

У Програмі розвитку державної служби [210] вперше було сформульовано вимоги до якостей кандидатів на посаду державного службовця, які фактично відображають спроможність до сприйняття інноваційних форм та методів навчання, а згодом – інноваційних прийомів у роботі. Зокрема, передбачалося враховувати наявність у кандидатів на посаду державного службовця ініціативності, спроможності до творчості та новаторства. Така увага до наявності у кандидатів на посаду державного службовця якостей, спрямованих на сприйняття нововведень, цілком виправдана з огляду, наприклад, на дані соціологів, які вважають, що до групи «новаторів» належить лише 2,5 % членів трудового колективу. Враховуючи масштабність та відповідальність завдань державотворчого характеру, які покладаються суспільством на державних

службовців, потенційна кількість «новаторів» повинна бути значно збільшена. Власне на досягнення такого результату й спрямовувалися норми даної Програми.

Тенденцію до визначення в нормативно-правових актах вимог щодо інноваційних за своєю сутністю підходів у навчанні державних службовців продовжено в Указі Президента України «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» від 20 лютого 2006 р. [224]. Окреслюючи основні шляхи розв'язання проблем у сфері державної служби, Концепцією передбачалося «створення для державних службовців більш сприятливих умов для професійного навчання, творчого розвитку, самовдосконалення та підвищення кваліфікації». Досягнути поставленої мети вбачалося можливим за рахунок «системного оновлення програм професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців». Заходи цієї Концепції спрямовувалися на досягнення суттєвих якісних змін у підготовці державних службовців – «посилення їх спроможності до ефективного аналізу засад державної політики, вироблення пропозицій з її вдосконалення, забезпечення її реалізації» [224]. Тому, цілком логічно розуміти під «системним оновленням програм» саме інноваційний їх характер. Адже лише за умов широкого запровадження нововведень у змісті навчальних програм та у формах і методах їх опанування можна розраховувати на системне оновлення як очікуваний результат.

Указом Президента України від 20 вересня 2007 р. № 900 [219] регламентовано «впровадження обов'язкового підвищення кваліфікації державних службовців, створення більш сприятливих умов для їх професійного навчання та творчого розвитку, розширення можливості для підвищення кваліфікації без відриву від служби» [219]. Такий підхід до процесу підвищення кваліфікації державних службовців створював міцний фундамент використання інноваційних технологій, форм та методів навчання. Тільки застосування потужного арсеналу освітньої інноватики може забезпечити і творчий розвиток, і поєднання самовдосконалення з роботою.

Наголосимо також на положенні Указу № 900 про обов'язковість підвищення кваліфікації державних службовців (до появи цього Указу ст. 29



Закону України «Про державну службу» (1993 р.) [186] встановлювала вимогу підвищувати кваліфікацію постійно). Даний вид навчання за своєю сутністю передбачає передачу нових знань, оволодіння новими вміннями та навичками, що органічно поєднується з інноваціями в освіті. Тому, запровадження обов'язковості підвищення кваліфікації державних службовців автоматично слід розглядати як можливість систематичного застосування інноваційних компонентів.

У Положенні про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 07 липня 2010 р. № 564 [203], визначено цілий ряд видів навчання, а саме: тематичні постійно діючі семінари, спеціалізовані короткострокові навчальні курси, тематичні короткострокові семінари, зокрема тренінги, самостійне навчання. І хоча дані види підвищення кваліфікації вже зазначалися у попередніх нормативно-правових актах (постійно діючі та короткострокові семінари [234]; тренінги [210]), але знову відсутня пряма вказівка на їх приналежність до інновацій. Виключення становили тематичні короткострокові семінари. Розкриваючи їх сутність, у Положенні фактично визначався їх інноваційний зміст, адже їх планувалось проводити у разі потреби «з визначення актуальних проблем державного управління, нових актів законодавства, передового вітчизняного і зарубіжного досвіду провадження управлінської діяльності».

Справжнім проривом у системі нормативно-правових актів з питань регулювання навчання, підготовки та перепідготовки державних службовців став наказ Голодержслужби від 25 травня 2011 р. № 134 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо розробки програм тематичних постійно діючих і короткострокових семінарів, тренінгів, спеціалізованих короткострокових навчальних курсів» [193]. Положення даного Наказу давали найширший виклад місця, ролі та видів інновацій в навчальному процесі державних службовців. Серед принципів, на яких має відбуватися розбудова системи підвищення кваліфікації державних службовців відповідно до профілів компетентностей та посадових осіб місцевого самоврядування як національної мережі професійного навчання,

поруч з неперервністю, елективністю, синергетичністю було чітко визначено принцип інноваційності (п. 1). Формулюючи зміст методичних принципів навчання, також виокремлювався принцип технологічності та інноваційності (п. 12.2).

Наказ містив пряму вказівку щодо необхідності в процесі розроблення змісту навчання забезпечувати його інноваційність (п. 26). До інноваційних методів навчання відносились: соціально-психологічні і дидактичні тренінги; дидактичні ігри; дискусії і презентації; методи колективного генерування ідей; конференції з обміну досвідом; майстер-класи; індивідуально-консультативні заняття; ситуаційні методики; проєктна діяльність тощо. Інноваційними засобами навчання визначались: електронні підручники; кейс-технології; мережеві технології; ТБ-технології; діагностичні, моніторингові, прогностичні технології навчання. Отже, до переліку інноваційних методів і засобів навчання віднесені такі, що вже зазначалися у попередніх нормативно-правових актах, але не були визначені як інноваційні. Наголосимо, що жоден з попередніх або наступних нормативно-правових актів не може продемонструвати такої конкретики у викладі питання про інновації в навчанні державних службовців, як Наказ Голодержслужби від 25 травня 2011 р.

Зауважимо, що систематична робота з питань удосконалення державної служби в Україні спричинила до втрати чинності даного Наказу. Його основні положення, а в частині використання інновацій – в майже незмінному вигляді, – було трансформовано у Наказ Нацдержслужби України від 4 листопада 2011 р. № 49 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо розробки програм тематичних постійно діючих і короткострокових семінарів, тренінгів, спеціалізованих короткострокових навчальних курсів» [192]. Водночас, із п. 1 Наказу № 49 було виключено перелік принципів підвищення кваліфікації державних службовців, до якого входив і принцип інноваційності.

Зміни нормативно-правових актів були викликані частково структурними реорганізаціями (Голодержслужба України реорганізована в Національне агентство України з питань державної служби (18 липня 2011 р.) [170]), а частково посиленням роботи в напрямку розвитку компетентнісного підходу до

підготовки державних службовців, що не могло не позначитись на питаннях використання інноваційних компонентів у навчанні державних службовців.

У листопаді 2011 р. НАДС України було регламентовано вимоги і до змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (Наказ від 4 листопада 2011 р. № 51, положення якого трансформувались у новий Наказ від 30 березня 2015 р. № 65 [189]). У Наказі № 51 професійна програма підвищення кваліфікації державних службовців тлумачиться як навчально-методичний документ, який визначає мету та завдання навчання; зміст навчання; вимоги до знань і умінь, а також «рекомендації щодо впровадження сучасних освітніх технологій та інноваційних форм організації навчання» (п. 1). Отже, виходячи з положень Наказу № 51, інноваційні форми та методи навчання мали використовувати в ході підвищення кваліфікації державних службовців. У Наказі № 65 вимоги щодо дотримання інноваційних підходів у підвищенні кваліфікації було збережено, власне, до втрати чинності даного нормативного акту в 2022 р.

Окремо відзначимо нормативно-правові акти, що регламентують організацію підвищення кваліфікації державних службовців з певної проблематики. Зокрема, на виконання розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 липня 2011 р. № 642-р «Про підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання та протидії проявам корупції на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування» [230] було видано відповідний Наказ Нацдержслужби України від 4 листопада 2011 р. № 50 «Про організацію підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання та протидії проявам корупції на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування за державним замовленням у 2011 році» [228].

У Порядку здійснення контролю за змістом та якістю навчального процесу в закладах, що проводять підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання та протидії проявам корупції на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування за державним замовленням (додаток 3 до Наказу НАДС від

4 листопада 2011 р. № 50) чітко вказано, що серед основних складових контролю є використання новітніх інформаційно-технічних засобів під час навчального процесу (п. 3 Порядку). І найголовніше, Порядок прямо вимагав від навчального закладу з метою «дотримання належного рівня, якості надання освітніх послуг ... впровадження інноваційних технологій до процесу надання освітніх послуг». Безпосередньо Порядок не визначає інноваційні технології, використання яких провайдерами є обов'язковими або рекомендованими. Але у стандарті звіту за результатами надання освітніх послуг (додаток 1) в розділі «Проведення комунікативних заходів» (п. 4) у переліку заходів, які необхідно провести з актуальних питань нового антикорупційного законодавства, передбачено: науково-практичні конференції, «круглі столи», семінари. Враховуючи, що ці заходи вже внесені до переліку, можна вважати, що це надавало їм рекомендаційного характеру. Тим не менше, розробники звіту не позбавляють викладацький загал права на креативний підхід до проведення комунікативних заходів, виокремивши у переліку підпункт «інше».

Про значний рівень уваги до використання інноваційних компонентів у процесі підвищення кваліфікації державних службовців з питань запобігання та протидії проявам корупції свідчить і зміст анкети щодо рівня задоволеності слухачів навчанням (додаток 3 Порядку). Анкета містить запитання «чи був зміст навчання інноваційним», однак характер інновацій в анкеті не розтлумачено.

Напрацьований досвід роботи з проблем підвищення кваліфікації державних службовців щодо антикорупційних заходів було уніфіковано та закріплено Наказом НАДС від 27 березня 2014 р. № 40 «Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання і протидії корупції» [207]. Розділ III даного Порядку регламентував здійснення контролю (внутрішній та зовнішній) за змістом та якістю навчального процесу в навчальних закладах, що проводять підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання і протидії корупції. Внутрішній контроль покладался безпосередньо на навчальний заклад. Внутрішнім контролем передбачалося «створення відповідних процедур

у навчальному закладі, які сприяють дотриманню належного рівня якості надання освітніх послуг» (п. 3 розділу III). До їх переліку було включено «впровадження інноваційних технологій до процесу надання освітніх послуг».

Чільне місце серед нормативно-правових актів, що врегульовують питання підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, посідає Закон України «Про державну службу». Даний Закон в редакції 1993 р. [186] у питаннях підвищення рівня професійної компетентності державних службовців обмежувався нормою ст. 29, в якій було викладено лише узагальнюючі положення щодо навчання і підвищення кваліфікації державних службовців.

З огляду на правове регулювання інновацій в професійному навчанні державних службовців, важливими стали норми суттєво оновленої редакції Закону України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 р. [185] (мав набрати чинності з 1 січня 2012 р., але так і не вступив в дію), що чітко визначили конкретні форми навчання державних службовців. Зокрема, ст. 30 «Підвищення рівня професійної компетентності державного службовця» встановлювала, що відповідна робота проводиться у формі професійних програм, спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів та стажування. Хоча відсутня пряма вказівка на застосування інноваційних методів та методик у ході використання цих форм навчання на практиці, але за своєю сутністю вони цілком відповідали змісту освітніх нововведень.

Наказом НАДС від 6 квітня 2012 р. № 65 [208] затверджено Порядок підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, у пп. 3.10 та 3.11 якого перераховувались форми підвищення кваліфікації та навчання державних службовців, які повторюють вже означені в ст. 30 Закону, а завершується цей перелік узагальнюючим формулюванням – «інші інноваційні форми». Дане положення дозволяє зробити два важливі висновки: по-перше, якщо йдеться про інші інноваційні форми, отже, і перелічені перед тим форми (спеціальні курси, тематичні семінари, тренінги та стажування) розглядаються як інноваційні, що цілком відповідає нормам Наказу Голодержслужби від 25 травня 2011 р.; по-друге, визначена, хоч і на рівні підзаконного нормативного

акту (наказу), норма про запровадження інноваційних форм навчання державних службовців дає підстави констатувати факт пріоритетності нововведень в процесі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Логічним продовженням Наказу НАДС України від 6 квітня 2012 р. № 65 став Наказ цього ж відомства від 16 травня 2012 р. № 91 [215], що мав набрати чинності одночасно з оновленою редакцією Закону України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 р. [185]. Від визначення загального порядку підвищення рівня професійної компетентності в Наказі № 91 перейшли до конкретизації, розробивши типовий профіль професійної компетентності посади керівника апарату.

Зауважимо, що компетентнісний підхід дає змогу з'ясувати той остаточний результат, на досягнення якого має бути спрямовано використання інноваційних компонентів в ході навчання державних службовців. Зокрема, поданий в Типовому профілі перелік умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, передбачав: вміння організовувати безперервне підвищення рівня професійної компетентності персоналу державної служби; вміння безперервно підвищувати рівень власної професійної компетентності. Як вже неодноразово нами зазначалося, реалізація на практиці підвищення рівня професійної компетентності державних службовців не можлива без використання в цьому процесі широкого кола інноватики.

Нормативно-правовим актом, що остаточно закріпив цей взаємозв'язок, став Наказ НАДС від 20 липня 2012 р. № 148 [191], яким було затверджено Методичні рекомендації з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах. Вимогами до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби (додаток 7), визначено необхідні уміння та навички, серед яких – управління інноваціями та змінами. У документі сформульовані такі уміння, як: впровадження удосконалень та інновацій; адаптація до змін та управління ними.

Дані уміння розглядаються під кутом спроможності з боку посадовця сприймати, організовувати та втілювати інновації на робочому місці. Тлумачення цих умінь розкрито через приклади ефективної поведінки посадових осіб (додаток

8). На нашу думку, найбільш цікавим є приклад до третього рівня сформованості компетентності з впровадження удосконалень та інновацій. У відповідності до нього посадовець розробляє інноваційні підходи до методів надання послуг; визначає та реалізує нові методи щодо підвищення ефективності та результативності; ознайомлюється з новаціями для визначення можливостей щодо вдосконалення механізмів роботи; вивчає та адаптує успішні практики. Такий підхід до виконання своїх посадових обов'язків може бути реалізований за умов наявності теоретичних знань та практичних навичок оволодіння інноваціями, що забезпечується у процесі професійного навчання державних службовців.

Цілий ряд нормативно-правових актів, які були прийняті в другому десятилітті ХХІ ст. з питань розвитку державної служби в Україні, хоча і не акцентують увагу на інноваційному характері або змісті навчальних технологій, але рекомендують до застосування саме такі підходи. Так, відзначимо Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2011 р. № 1198-р «Про схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [242]. Зокрема, в Концепції запропоновано запровадити інноваційні методи не лише у навчанні, але й при оцінюванні результатів підвищення кваліфікації. Сам механізм в Концепції не розкривається, але це не зменшує його цінності як певної інновації. Для досягнення реформаторської мети у Концепції передбачається «запровадити європейські освітні технології, методи і новітні методики в систему підвищення кваліфікації» [242]. Наголосимо, що такий комплексний підхід – технології, методи та методики, зустрічаємо лише в цьому документі.

Також Концепція передбачала, що НАДУ при Президентові України, у складі якої функціонував Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів, буде «розробляти і впроваджувати нові форми та методи навчання, узгоджені з освітньо-професійними програмами» [242]. Отже, Концепцією не тільки було визначено провідну установу, що мала здійснювати методичне забезпечення процесу підвищення кваліфікації, але й наголошувалося на новизні форм та методів навчання, тобто на впровадженні в практику інноваційних компонентів.

У цілому вищезначена Концепція виглядає найбільш послідовним та логічним документом з огляду питання запровадження інновацій в підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців. Тези щодо впровадження інновацій зустрічаємо не тільки у розділі Концепції «Шляхи і способи розв'язання проблеми», але й в розділі «Очікувані результати реалізації», де чітко сформульовано: «Впровадити інноваційні форми та види підвищення кваліфікації для державних службовців ... що сприятиме кваліфікованому здійсненню ними своїх повноважень» [242].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 липня 2012 р. № 480 затверджено План заходів до 2014 р. щодо реалізації Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [198], втілення яких не можливе без широкомасштабного використання інноваційних технологій. Зокрема, п. 3 плану заходів визначає необхідність забезпечення протягом 2012-2014 рр. «впровадження новітніх інтерактивних методів навчання у процесі підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад». Пункт 4 того ж плану передбачає включення «до професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, до програм тематичних постійно діючих та короткострокових семінарів модуля з питань електронного врядування».

Акцентуємо увагу на визначених у розпорядженні Уряду методах, які необхідно застосовувати при роботі з підвищення кваліфікації державних службовців, а саме доцільності інтерактивних методів навчання та конкретизації одного з модулів у переліку навчальних програм. А як відомо, інтерактивні методи навчання та модульні технології (кредитно-модульна і модульно-рейтингова) віднесено науковцями до інноваційних технологій та методів навчання [308, с. 274-341].

Варто зазначити, що законодавець у нормативно-правових актах з питань навчання державних службовців вже звертався до ідеї регламентації інтерактивних форм. Зокрема, Указом Президента України «Питання реформування Національної



академії державного управління при Президентові України» від 9 грудня 2011 р. № 1110 було затверджено Концепцію реформування цієї Академії. У документі зазначається, що визначальним напрямом реформування Академії є вдосконалення змісту, форм, методів, засобів навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Для досягнення поставленої мети, в тому числі, необхідно «активізувати застосування сучасних інтерактивних форм навчального процесу (тренінги, «мозкові атаки», ділові ігри тощо)» [169].

Продовжуючи аналіз Плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, підкреслимо, що в означеному переліку є вдалі приклади гармонійного поєднання інноватики за формою та змістом. Так, Планом заходів передбачено здійснення дистанційного навчання, тобто використання інноваційного методу, з метою вивчення новацій у практиці роботи колег з інших регіонів України та зарубіжних країн. Цим розпорядженням Уряду України заплановано також здійснювати підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад з використанням інтерактивних матеріалів, які вже відзначалися нами як інноваційні, та ще й в інноваційний спосіб – з розміщенням їх на спеціалізованому веб-порталі (п. 14 [198]).

Аналізуючи нормативно-правові акти, якими регулюється застосування інноваційних підходів до професійного навчання державних службовців, окремо необхідно охарактеризувати документи щодо державної кадрової політики. У Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки [236], серед головних причин, що обумовили необхідність появи самої Стратегії, названо «повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку». Логічним віддзеркаленням протидії виявленим проблемам виглядають, окреслені в документі, основні цілі реалізації державної кадрової політики, серед яких визначено «впровадження сучасних технологій управління персоналом для успішного вирішення виробничих і управлінських завдань у державному секторі економіки». У положеннях Стратегії передбачено «реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з урахуванням специфіки галузі чи сфери управління» [236].

Практичні кроки реалізації Стратегії визначені Планом заходів, затвердженим Указом Президента України від 20 липня 2012 р. № 453 [231]. Відсутність прямих вказівок на використання освітніх інновацій не заперечує необхідності їх втілення на практиці. Без інноваційних компонентів навряд чи може бути реалізовано такий захід Плану як «адаптація освітніх послуг до потреб сучасного ринку праці шляхом модернізації форм і методів підвищення кваліфікації кадрів» (п. 8). Так само передбачають використання інноваційних підходів означені в Плані конференції, семінари, «круглі столи» та інші форми підвищення кваліфікації (п. 13) та, безпосередньо, саме підвищення кваліфікації працівників кадрових служб з питань реалізації нових функцій у сфері управління персоналом (п. 22).

Попередні нормативно-правові акти, що проаналізовано нами вище, створювали правове підґрунтя для реалізації інноваційних форм, методів та технологій навчання державних службовців. У положеннях Плану сформульовано завдання створити принципово новий підхід до організації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів державної служби, а саме – створити кластерну модель (п. 11). Означена концепція заслуговує на особливу увагу, тому що може бути класифікована як інноваційний компонент організаційної роботи з підвищення професійного рівня державних службовців.

До переліку нормативно-правових актів, в яких закріплено положення щодо використання інноваційних технологій в процесі навчання державних службовців, необхідно віднести Концепцію Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року [239]. Виклад концептуальних засад передбачав виконання Програми у три хронологічно послідовні етапи, в ході останнього з яких, протягом 2015-2016 рр., чітко зазначається: «Застосування інноваційних технологій під час здійснення кадрової політики» [239]. Таке положення нормативно-правового акту оцінюється цілком позитивно в контексті закріплення в чинному законодавстві України використання інноваційних технологій навчання при підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців. Зрозуміло, що застосовувати у практичній роботі інновації, не оволодівши ними в процесі навчання, не можливо. Отже, дана норма Концепції, оминаючи виклад навчальної складової, відразу формулює

очікуваний результат – використання інноваційних технологій в кадровій політиці державної служби. Вважаємо, що побудова концептуального документу виглядала б більш логічною, аби ідея навчання державних службовців на засадах використання інноваційних компонентів була викладена у змісті першого етапу (2012 р.), який, до речі, названо у нормативно-правовому акті підготовчим.

Доопрацьовані та вдосконалені положення Концепції знайшли своє втілення в нормах Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року [190]. Формулюючи очікувані результати від запровадження Програми, нормотворці зазначали, що її виконання дасть змогу забезпечити підвищення рівня професійного розвитку «35% державних службовців шляхом самоосвіти та удосконалення професійних знань, умінь і навичок» [190]. Зрозуміло, що організація самоосвіти державних службовців, а також робота спрямована на удосконалення їх професійних знань не можливі без застосування інноваційних технологій навчання. Безпосередньо інноваційними для державних службовців виступатимуть нові професійні уміння та навички, які вони мають одержати внаслідок професійного вдосконалення. Отже, проаналізовані положення Програми містили хоча й не прямі, а опосередковані, але ж вказівки щодо невідворотності інновацій при реформуванні державної служби.

Програма містить й чіткі вказівки щодо інноваційних форм та методів роботи з державними службовцями. Так, у переліку завдань і заходів з виконання Державної цільової програми було передбачено проведення 144 тренінгів для керівників служб персоналу державних органів щодо оцінювання результатів діяльності державних службовців. З метою формування організаційної культури в органах виконавчої влади в тому ж переліку було заплановано проведення 11 семінарів та засідань «круглих столів». Доречно припустити, що в ході семінарів та «круглих столів» слухачі одержують нові знання та уміння. Це дає можливість стверджувати, що конкретизовані в Програмі форми та методи роботи з державними службовцями цілком відповідають практиці використання інновацій в ході підвищення рівня їх професійної компетентності.

Серед нормативно-правових актів, норми яких безпосередньо впливають на практику використання інновацій в освіті державних службовців, потрібно вказати Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2013 р. № 234-р [199]. Планом заходів щодо реалізації Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері на період до 2014 р. передбачалося «опрацювати питання включення модулів з питань інноваційного розвитку до програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [199]. Виходячи з даного положення, відзначимо, що інновації в освіті державних службовців виступають не лише механізмом оволодіння знаннями та навичками, але й об'єктом науково-практичного пізнання.

Удосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців продовжилося згідно Наказу НАДС від 30 березня 2015 р. № 65 [189], яким було затверджено вимоги до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. У Наказі визначено, що «в основу підвищення кваліфікації за професійними програмами закладаються прогресивні освітні та управлінські технології, які стимулюють потреби слухачів щодо опанування новими теоретичними знаннями та передовим вітчизняним і зарубіжним досвідом, відображаються у формах і методах навчання, сприяють засвоєнню найбільш ефективних способів вирішення фахових проблем» (п. 2 Вимог). Пряма відсилка до прогресивних освітніх технологій, оновлених теоретичних знань відкривала «зелено світло» для широкого запровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

У новій редакції Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889 [184] чітко визначено, що підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки. Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності. Певною новацією є

той факт, що державний службовець за результатами оцінювання службової діяльності, разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, яку погоджує його безпосередній керівник та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює. Водночас, у Законі № 889 не визначені форми та методи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. На нашу думку, доцільно на законодавчому рівні врегулювати форми та методи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Наступним кроком в удосконаленні нормативно-правового регулювання використання інноваційних компонентів у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців стало суттєве оновлення у 2019 р. вимог до програм професійного навчання [188]. Ці зміни концептуального характеру відбулися у відповідності 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», які запроваджувалися постановою Уряду від 6 лютого 2019 р. № 106 [204]. Даним Положенням було введено наступне:

– по-перше, визначено принципи професійного навчання (цілеспрямованість, прогностичність та випереджувальний характер, забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності, практична спрямованість, індивідуалізація та диференціація підходів до навчання, відкритість та академічна доброчесність тощо), серед яких чітко визначено принцип інноваційності (п. 4 Положення);

– по-друге, визначено поняття провайдерів як суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (п. 5 Положення);

– по-третє, підвищення кваліфікації та самоосвіта разом з підготовкою та стажуванням визначені видами професійного навчання (п. 6 Положення).

Повертаючись до оновлених Вимог 2019 р., зазначимо, що в них вирізнено такі види програм підвищення кваліфікації як: загальні професійні (сертифікатні) програми, спеціальні професійні (сертифікатні) програми, загальні короткострокові програми та спеціальні короткострокові програми (п. 4 розділу I Вимог) [188].

Тож, коли в межах даного дослідження розглядаємо використання інноваційних компонентів у процесі підвищення кваліфікації державних службовців, то маємо на увазі їх запровадження провайдерами у рамках реалізації зазначених програм.

Наголосимо, що визначаючи вимоги до змісту програм підвищення кваліфікації розробники документу чітко вказують, що зміст програм має базуватися на принципах інноваційності (п. 3 розділу II Вимог). Також акцентуємо увагу, що інноваційність визначена першою з поміж інших принципів, а саме: прогностичності, випереджувального характеру, індивідуалізації та диференціації підходів до професійного навчання, збалансованості теоретичних і практичних компонентів, недискримінації та рівності, стандартах прав людини [188]. Безперечно, така послідовність у переліку принципів є закономірним результатом визнання значущості інноваційності в розвитку державної служби в Україні.

У даному нормативно-правовому акті визначено вимоги до структури програм підвищення кваліфікації, в тому числі щодо методів навчання та форм проведення навчальних занять. Останнє особливо важливо з огляду на тему нашого дослідження, адже вказані в документі форми та методи навчання (лекція, семінар, тренінг, тематична дискусія, дебати, конференція, відеоконференція, вебінар, обговорення у форматі круглого столу, ділова гра, розв'язання ситуаційного завдання тощо) закладають для провайдерів магістральний напрямок до інноваційного характеру побудови навчального процесу. Розробляючи програми підвищення кваліфікації вже не можливо обмежитися колом академічних форм лекції чи семінару. Вимоги 2019 р. прямо встановлюють норму щодо необхідності використання значного спектру інтерактивних методів, побудованих на діалозі, на активній участі слухача у процесі пізнання (дебати, ділова гра, тематичні дискусії, розв'язання ситуаційного завдання). Перелік зазначених методів сприятиме їх змінюваності, урізноманітненню в рамках однієї програми.

У Вимогах 2019 р. визначені не лише настанови рекомендаційного характеру, але й сформульовані прямі заборони. Зокрема, вказано, що «не можуть бути зазначені єдиною формою навчальних занять у короткострокових програмах підвищення кваліфікації тривалістю до 0,5 кредиту ЄКТС»

конференція, відеоконференція, обговорення у форматі круглого столу [188]. Здавалося б визначені методи є цілком інноваційними за характером і змістом, є досить актуальними, інтерактивними, передбачають використання інформаційних технологій. Але на думку упорядників Вимог, їх не достатньо для належного викладу та закріплення матеріалу програми. По суті цією нормою сформульовано тезу про те, що в процесі підвищення кваліфікації державних службовців не допустимо викривлення в бік формального, заангажованого використання інновацій. Якість освітнього процесу не повинна страждати під тиском модних форматів.

Порядком організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [206], не лише визначено види навчальних занять для різних форм навчання, а й надано їх визначення. Зокрема, підвищення кваліфікації за очною формою навчання може передбачати такі види навчальних занять:

- лекція (системне та послідовне викладення навчального матеріалу із застосуванням викладачем інтерактивних методів навчання, у тому числі методів критичного мислення);

- практичне заняття (детальний розгляд учасниками професійного навчання під керівництвом викладачів окремих положень, питань модулів/тем програми підвищення кваліфікації, виконання завдань на основі здобутих знань, вмінь та навичок в межах модулів/тем програми підвищення кваліфікації);

- семінар (самостійне опрацювання учасниками професійного навчання окремих тем, питань, проблем відповідно до змісту модулів/тем програми підвищення кваліфікації та обговорення його результатів, поданих у вигляді тез, повідомлень, презентацій, а також обмін знаннями та досвідом);

- консультація (передбачає отримання учасниками професійного навчання від викладача відповідей на запитання або пояснення положень законодавства чи аспектів їх практичного застосування);

- тренінг (групова робота, що забезпечує активну участь і творчу взаємодію учасників професійного навчання між собою та викладачем);

- навчальний візит (відвідування учасниками професійного навчання державних органів, органів місцевого самоврядування, інших підприємств, установ та організацій з метою вивчення досвіду та кращих управлінських практик тощо);
- майстер-клас (заняття із удосконалення практичної майстерності, розвитку окремих компетентностей учасників професійного навчання, що проводиться фахівцем у певній галузі) тощо.

Дистанційні заняття можуть проходити у формі лекції, семінару (вебінару), практичного заняття, індивідуального виконання ситуаційного завдання, групової та індивідуальної дискусії (у т. ч. інтернет-форум) тощо. Під час дистанційних занять взаємодія між учасниками професійного навчання та викладачем може здійснюватися в асинхронному режимі (режимі відкладеного часу) із застосуванням електронної пошти, соціальних мереж, блогів, чатів інтернет-форумів тощо та/або у синхронному режимі (режимі реального часу), протягом якого учасники професійного навчання перебувають у вебсередовищі дистанційного навчання [206].

У Наказі зазначено, що програми підвищення кваліфікації повинні враховувати інноваційні процеси в державному управлінні. А у разі прийняття/перегляду відповідних професійних стандартів переглядаються та оновлюються суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) не рідше одного разу на три роки (від дати ухвалення останнього рішення про акредитацію/погодження таких програм).

З метою надання практичної та методичної допомоги провайдерам освітніх послуг щодо належної організації підвищення кваліфікації публічних службовців за дистанційною формою навчання НАДС України підготовлені та затверджені Наказом № 173-20 від 18 вересня 2020 р. «Методичні рекомендації 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» [136]. Підвищення кваліфікації за дистанційною формою навчання у Методичних рекомендаціях визначено як «форму організації професійного навчання, що передбачає індивідуалізований процес набуття та вдосконалення знань, умінь та навичок, який відбувається в основному за опосередкованої взаємодії віддалених



один від одного учасників навчального процесу у спеціалізованому середовищі, що функціонує на базі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій» та чітко визначено такі визначальні для дистанційного навчання поняття, як: «асинхронний режим дистанційного навчання», «синхронний режим дистанційного навчання», «вебресурси програм підвищення кваліфікації», «спеціалізоване середовище дистанційного навчання», «суб'єкти дистанційного навчання».

Стосовно форм проведення дистанційних занять, то відповідно до Методичних рекомендацій, їх пропонується проводити у формі лекції, вебінару, практичного заняття, індивідуального виконання ситуаційного завдання, групової та індивідуальної дискусії (у т. ч. інтернет-форуму) тощо. А під час проведення дистанційних занять в асинхронному режимі взаємодію між викладачем (тренером) провайдера та учасниками професійного навчання рекомендовано здійснювати із застосуванням електронної пошти, соціальних мереж, чатів інтернет-форумів та включати такі засоби інформації, як записані презентації (слайд-шоу та аудіо- та відеозаписи) тощо. Відеоконференції, ділові ігри, «мозкові штурми», кейси рекомендується проводити у синхронному режимі [136].

Більш широкому впровадженню інноваційних компонентів у підвищення рівня професійної компетентності державних службовців сприяло започаткування 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», положення про який затверджено Наказом НАДС від 23 березня 2020 р. № 46-20 [174]. Конкурс започатковано в рамках реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [243]. Більш детальніше цей Конкурс буде розглянуто в одному з наступних підрозділів.

У 2020 р. також у межах реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих

держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [243] утворено вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями» та затверджено його положення [173]. Портал управління знаннями буде розглянуто в одному з наступних підрозділів.

Глобалізація, розвиток цифрового суспільства зумовлюють до впровадження інноваційних інформаційних технологій в усіх сферах публічного управління, і відповідно – в системі професійного навчання державних службовців.

Україна, яка є членом Спеціального комітету із штучного інтелекту при Раді Європи, у жовтні 2019 р. приєдналася до Рекомендацій Організації економічного співробітництва і розвитку з питань штучного інтелекту (Organisation for Economic Co-operation and Development, Recommendation of the Council on Artificial Intelligence, OECD/LEGAL/0449). Ця подія зумовила до прийняття у грудні 2020 р. Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні [245], так як відсутність концептуальних засад державної політики в галузі штучного інтелекту не дозволяло створювати та розвивати конкурентоспроможне середовище в усіх сферах діяльності.

Серед ключових проблем у сфері використання штучного інтелекту в Концепції акцентовано увагу на низькому рівні цифрової грамотності населення щодо загальних аспектів, можливостей, ризиків та безпеки використання штучного інтелекту; зазначено про відсутність або недосконалість правового регулювання штучного інтелекту (у т. ч. у сферах освіти, економіки, публічного управління, кібербезпеки, оборони), а також вказується на недосконалість законодавства про захист персональних даних; низький рівень впровадження та реалізації суб'єктами господарювання інноваційних проєктів з використанням технологій штучного інтелекту порівняно із провідними країнами світу, що призводить до зниження продуктивності праці й появи великого відсотка робочих місць, які необхідно автоматизувати; недостатній рівень якості вищої освіти та освітніх програм, спрямованих на підготовку спеціалістів у галузі штучного інтелекту в закладах вищої освіти; відсутність сучасних програм

підвищення кваліфікації для викладачів закладів вищої освіти в галузі штучного інтелекту; низький рівень інвестицій в проведення досліджень із штучного інтелекту в закладах вищої освіти; незначну кількість публікацій у виданнях провідних галузевих конференцій (CVPR\ICCV\ECCV – для комп’ютерного зору, NeurIPS, ICML, ICLR – для машинного навчання тощо) та провідних рецензованих виданнях; недостатній рівень інформаційної безпеки та захисту даних в інформаційно-телекомунікаційних системах державних органів внаслідок застарілості автоматичних систем виявлення та оцінки інформаційних загроз, невикористання потенціалу прогнозування та передбачення загроз з метою своєчасної підготовки системи до можливої атаки тощо.

Наголошено, що технології штучного інтелекту повинні сприяти трансформації економіки, ринку праці, державних інституцій та суспільства в цілому, а їх використання сприятиме зменшенню обсягу витрат, підвищенню ефективності виробництва, якості товарів і послуг.

Реалізація Концепції передбачена на період до 2030 р. Пріоритетними сферами, в яких реалізуються завдання державної політики розвитку галузі штучного інтелекту, є: освіта і професійне навчання, наука, економіка, кібербезпека, інформаційна безпека, оборона, публічне управління, правове регулювання та етика, правосуддя.

Зокрема, Концепцією визначено, що основним завданням освіти в розвитку штучного інтелекту є забезпечення відповідної сфери кваліфікованими кадрами, тому для його виконання передбачено:

1) у сфері вищої освіти:

– створення спеціалізованих освітніх програм штучного інтелекту в межах галузі «Інформаційні технології», включення питань штучного інтелекту до інших освітніх програм з різних спеціальностей, створення міждисциплінарних, у тому числі спільних, магістерських і докторських програм;

– залучення спеціалістів ІТ-індустрії та інших галузей до формування кваліфікаційних вимог для фахівців із штучного інтелекту, розроблення і виконання освітніх програм, атестації здобувачів вищої освіти;

- інтеграція провідних он-лайн курсів за тематикою штучного інтелекту до освітніх програм;
  - організація та забезпечення проходження стажування для викладачів ІТ-напрямів в ІТ-компаніях, ІТ-підрозділах підприємств та установ, а також громадських організаціях, що розробляють та застосовують технології штучного інтелекту;
  - налагодження міжнародної співпраці та програм подвійних і спільних дипломів у галузі штучного інтелекту, у т. ч. із закордонними партнерами;
- 2) у сфері підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки кадрів:
- розроблення спеціалізованих освітніх програм професійного розвитку і освіти дорослих у галузі штучного інтелекту, а також надання стипендій особам, які навчаються за такими програмами, у т. ч. спеціалізованих для окремих груп населення, зокрема людей з особливими потребами, внутрішньо переміщених осіб;
  - забезпечення соціального захисту спеціалістів, що здобувають додаткову освіту в галузі штучного інтелекту;
  - розроблення та проведення загальнонаціональної інформаційної кампанії щодо загальних аспектів, ризиків та загроз використання та подальшого поширення в Україні технологій штучного інтелекту [245].

Це свідчить, що з метою підвищення рівня професійної компетентності державних службовців необхідно запроваджувати інструменти штучного інтелекту в систему їх професійного навчання, розробляючи програми підвищення кваліфікації як державних службовців, так і викладачів, запроваджуючи їх в освітній процес для забезпечення якості та ефективності навчання.

З метою виконання основних завдань Концепції розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 травня 2021 р. № 438-р було затверджено план заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2021-2024 роки [196]. На виконання плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2021-2024 роки, перші кроки щодо впровадження інструментів штучного інтелекту в систему професійного навчання державних службовців вже зроблені:

– 22 березня 2024 р. відбулась науково-практична конференція за міжнародною участю «Штучний інтелект як інструмент професіоналізації публічної служби», організована Вищою школою публічного управління на базі Державного університету «Житомирська політехніка», метою якої було об'єднання зусиль науковців та практиків для вирішення важливих питань, пов'язаних з використанням штучного інтелекту для підвищення професіоналізму на публічній службі [150];

– на Порталі управління знаннями НАДС розміщено розроблену короткострокову програму «Основи штучного інтелекту для публічного службовця», погоджену Наказом НАДС від 11 липня 2024 р. № 107-24 [164].

Водночас, на нашу думку, подальшим кроком для впровадження інструментів штучного інтелекту на державній службі та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців має стати спеціальна професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації державних службовців категорії «Б» «Штучний інтелект як інструмент підвищення рівня професійної компетентності державних службовців».

У схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки зазначено, що інноваційність в освіті повинна бути реалізована «шляхом застосування нових та удосконалених методів і практик (включаючи цифрові технології) для викладання, навчання та оцінювання, що повинні здійснюватися у тісному зв'язку із дослідженнями. Заклади освіти повинні диверсифікувати освітні пропозиції та оновлювати зміст освіти з метою задоволення зростаючих потреб у розвитку інноваційного та критичного мислення ... лідерських навичок, розвивати гнучкі освітні траєкторії на основі студентоцентрованого підходу» [282].

Серед завдань, передбачених для досягнення цілей Стратегії: розвиток інноваційної інфраструктури на базі закладів вищої освіти, сприяння їх інтеграції до регіональних інноваційних екосистем та кластерів Індустрії 4.0 з урахуванням SMART-спеціалізації регіонів; створення умов для участі здобувачів вищої освіти у наукових дослідженнях, в ініціюванні та реалізації інноваційних проєктів;

сприяння використанню інноваційних технологій та новітніх засобів навчання в освітньому процесі, розвиток дослідницьких інфраструктур та ін. [282].

Наказом НАДС від 2 листопада 2022 р. № 107-22 [187] затверджено нові Вимоги щодо змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Згідно Вимог до професійних (сертифікатних) програм підвищення кваліфікації мають бути включені вибіркові (варіативні) частини – модулі, а в короткострокових програмах підвищення кваліфікації може бути включена вибіркова (варіативна) частина із окремих тем програми. Поява варіативної частини модулів або тем перетворює викладання такої програми на інноваційний компонент за рахунок змістовної частини програми.

Отже, реформування системи професійного навчання державних службовців, що здійснювалося в період 2018-2022 рр. відповідно до цілей, завдань і напрямів, визначених Концепцією реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (2017 р.) [243] та з урахуванням Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки [280] забезпечило впровадження багатьох нововведень у цій сфері та розвиток інноваційної моделі навчання державних службовців, яка спрямована на безперервність, обов'язковість, плановість, практикоорієнтованість, прогностичність навчання та відповідність потребам його учасників. Водночас, в умовах «ускладнення характеру діяльності на державній службі, зростання необхідності у виробленні та ухваленні рішень у непередбачуваних контекстах існує постійна потреба у професійному розвитку на основі загальних (універсальних, ключових) компетентностей («general skills»), зокрема критично та системно мислити, пропонувати та впроваджувати інноваційні рішення, ефективно управляти процесами та ресурсами (у т. ч. self-менеджмент), здійснювати міжгалузеву комунікацію та залучати впливові сторони» [283].

Подальшому розвитку професійного навчання державних службовців мають сприяти «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» [283] та «План заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року» [197].

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 р. [283] схвалена рішенням Координаційної ради з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при НАДС від 22 серпня 2023 р. Серед основних завдань, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, у контексті теми нашого дослідження, на особливу увагу заслуговують такі:

- стимулювання освітніх інновацій у сфері професійного навчання, удосконалення навчально-методичного забезпечення та використання у практиці професійного розвитку працівників державних органів результатів наукових досліджень у сфері навчання дорослих;

- актуалізація змісту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» з урахуванням інноваційних процесів у державному управлінні у взаємозв'язку із стратегічними цілями та завданнями державних органів для роботи випускників в умовах багатофункціональності, високої інтенсивності, швидких і непередбачуваних змін, післявоєнного відновлення та розвитку України;

- забезпечення Вищою школою публічного управління професійного розвитку вищого корпусу державної служби та осіб, які займають політичні посади, інноваційного та практикоорієнтованого професійного навчання управлінських кадрів;

- забезпечення поширення кращих практик освітніх інновацій у системі професійного навчання [283].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1206-р затверджено «План заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та

депутатів місцевих рад до 2027 року» [197], яким визначено напрямки розвитку системи професійного навчання у 2024-2027 рр. Пріоритетними заходами з розвитку системи професійного навчання Розпорядженням, зокрема, визначено:

- розробка та впровадження типових загальних професійних (сертифікатних) програм підвищення кваліфікації для різних категорій державних службовців;
- розвиток тренерських навичок викладачів, які проводять професійне навчання, і мотивування державних службовців до здійснення тренерської діяльності;
- продовження розробки професійних стандартів як підґрунтя для професійного розвитку державних службовців;
- вивчення кращого міжнародного досвіду забезпечення якості освіти та освітньої діяльності та можливості їх інтеграції в національну систему професійного навчання;
- запровадження програм мобільності із закордонного стажування державних службовців, навчання в іноземних закладах освіти;
- забезпечення цифровізації послуг та управлінських процесів у сфері професійного навчання та ін.

І хоча серед перерахованих заходів прямо не вказані інноваційні компоненти, варто зазначити, що досягнути належного рівня розвитку системи професійного навчання державних службовців без впровадження інноваційних форм, методів і технологій є неможливим.

Підсумовуючи все вище означене, варто зазначити: в Україні в цілому створено нормативно-правове підґрунтя для впровадження інновацій в підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців, що нами неодноразово підкреслювалося у низці публікацій [300, с. 94-96; 303, с. 172-181; 305, с. 74-76].

За результатами аналізу нормативно-правової бази, що регулює професійне навчання публічних службовців в Україні, автором було виокремлено чотири етапи запровадження інноваційних компонентів у процесі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, а саме: 1991 – 2003 рр. – етап пролонгації традиційних за змістом, формою та методами навчання; 2004 – 2014 рр. – етап запровадження засад європеїзації та освітньої інноватики; 2015 – 2019 рр. – етап удосконалення нормативно-правового регулювання державного управління й



професійного навчання державних службовців; 2020 – 2024 рр. – етап формування та розвитку інноваційного концепту підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Водночас, незавершеність реформи державної служби, деяка фрагментарність та неузгодженість чинного законодавства, необхідність гармонізації вітчизняного законодавства із законодавством ЄС, цифровізація державного управління та поява нових інноваційних форм, методів і технологій підвищення рівня професійної компетентності державних службовців обумовлюють подальше удосконалення законодавства в цій сфері.

## **2.2. Дистанційна форма підвищення рівня професійної компетентності державних службовців як основний інструмент розвитку інноваційних компонентів**

Дистанційну форму освіти державних службовців не можна назвати новою. Вона активно і успішно використовується в процесі підвищення рівня професійної компетенції державних службовців протягом останніх десятиліть, глибоко та багатогранно досліджується рядом науковців [15; 52; 145; 155; 159].

Науковцями сформовані основні групи переваг від застосування дистанційної форми освіти, які найбільше підходять не для вищої освіти в цілому, а саме для професійного навчання державних службовців (табл. 2.1).

Так, наприклад, серед фінансових переваг для навчального закладу, а це як правило ЗВО IV рівня акредитації або типовий регіональний центр підвищення кваліфікації, можлива економія коштів на проведенні навчального процесу з використанням сучасного коштовного мультимедійного устаткування (проектори, камери та інше).

Вагомого значення набуває можливість збільшити кількість слухачів у порівнянні з традиційними видами навчання (збільшення чисельності слухачів, які одержують очну освіту, прямо пропорційно зростанню додаткових фінансових витрат і обмежено масштабами самого навчального закладу, тоді як зростання кількості слухачів дистанційних курсів вимагає значно менше фінансових вкладень і не залежить від розмірів навчального закладу [15]).

### Переваги дистанційної форми освіти для учасників навчального процесу

Основні групи переваг	Учасники навчального процесу		
	Слухачі	Викладачі	Навчальні заклади
Територіальні	Доступність здобування освіти для порівняно великого числа слухачів, місце мешкання яких віддалене від місця розташування навчального закладу.	1. Вільний графік, аудиторні заняття зведені до мінімуму або повністю відсутні. 2. Доступність до віддалених навчальних закладів і груп слухачів без відриву від свого основного місця роботи, без втрат часу на відрядження.	1. Залучення висококваліфікованих викладачів незалежно від їх місця проживання. 2. Залучення значно більшої кількості слухачів незалежно від їх місця проживання. 3. Значне вивільнення аудиторного фонду.
Фінансові	1. Відсутність проблем придбання навчальних та допоміжних матеріалів. 2. Реальна можливість реалізації прискореного варіанту здобування освіти у ВНЗ, що в результаті пов'язане із значною економією часу і грошових коштів.	Відсутність додаткових організаційних витрат та витрат на відрядження.	1. Можливість значно збільшити кількість слухачів у порівнянні з традиційними формами навчання. 2. Економія на експлуатаційних витратах і відповідно комунальних платежах. 3. Економія коштів на проведенні навчального процесу з використанням коштовного мультимедійного устаткування.
Навчальні	1. Гнучкість у виборі навчального закладу, місця і часу навчання. 2. Реалізація для слухачів індивідуальної навчальної програми та індивідуального навчального плану (самостійно обирають послідовність вивчення предметів і темп їх вивчення). 3. Система оцінки знань – об'єктивна і незалежна від викладача. 4. Слухачі отримують доступ до комплексу необхідних навчальних матеріалів у сучасному електронному вигляді безпосередньо з програм навчального середовища. 5. Е-слухач дистанційної форми навчання отримує ті ж самі знання, що і слухач очної форми, але за умови високого рівня дисциплінованості.	1. Можливість автоматизувати систему оцінки знань. 2. Одночасне проведення навчання за декількома дисциплінами і в різних навчальних закладах. 3. Використання сучасних мультимедійних технологій в навчальних матеріалах, що не завжди можливо при аудиторних заняттях; синхронне або асинхронне спілкування студентів між собою і з викладачем (синхронне спілкування може реалізовуватися за допомогою відео конференцій; асинхронне спілкування можливе через електронне листування).	Вирівнювання інфраструктури освітнього комплексу по всій території країни та інтеграція в світовий освітній простір.
Інноваційні	Підвищується творчий і інтелектуальний потенціал за рахунок самоорганізації, прагнення до знань, уміння взаємодіяти з комп'ютерною технікою і освоєння новітніх інформаційних технологій.	Підвищується творчий і інтелектуальний потенціал за рахунок самоорганізації, прагнення до освоєння новітніх методик викладання, уміння взаємодіяти з комп'ютерною технікою і освоєння новітніх інформаційних технологій.	На базі використання інноваційних технологій, сучасної комп'ютерної техніки та інноваційних методик викладання забезпечення можливості участі у грантових проєктах, державних програмах тощо.

В останню чергу, але не за значенням, нами виокремлено інноваційну групу переваг дистанційної форми освіти. Відразу звертаємо увагу, що для двох основних учасників навчального процесу – слухачів та викладачів – змістовна складова майже однакова: це підвищення творчого та інтелектуального потенціалу за рахунок самоорганізації, прагнення до знань, уміння взаємодіяти з комп'ютерною технікою і володіння новітніми інформаційними технологіями, а для викладачів це ще і оволодіння інноваційними методиками викладання. Що ж до самого навчального закладу, то його інноваційною перевагою буде суттєве оновлення та переформатування організації навчального процесу, а в сукупності з фінансовими та територіальними перевагами дасть поштовх до модернізації. І в цьому сенсі інноваційні переваги дистанційної форми освіти потрібно розглядати як очікуваний інноваційний ефект від використання дистанційного навчання. Що в свою чергу перетворює дистанційну освіту на певну перманентну освітянську інновацію, яка є вкрай необхідною для забезпечення професійного навчання державних службовців.

Інноваційний характер використання дистанційної форми освіти відповідає сучасним тенденціям, у тому числі і в бізнес-середовищі, на які вказують науковці. Зокрема, В. Бут, досліджуючи практику застосування дистанційної форми освіти за кордоном, зазначає: «Традиційна система навчання, що передбачає відволікання службовця на визначений період від робочого місця, і отже, веде до збитків для компанії, стає все більш непопулярною. Великі підприємства часто мають підрозділи, філії в усьому світі й навчають персонал у різних країнах. Крім того, навчання проходить швидкими темпами, щоб не стримувати процес впровадження та реалізації нових товарів на ринку» [22, с. 132]. Такі завдання для дистанційної форми освіти цілком співвідносяться з тими завданнями, що суспільство ставить перед органами влади та управління, посадові особи яких повинні випереджаючими способами оволодівати знаннями і вміннями для просування на ринку адміністративних послуг нових форм і методів взаємодії з населенням.

Крім того науковцями підкреслюється чітка тенденція щодо реальної можливості створення на основі Інтернет-технологій та дистанційного навчання єдиного розподіленого онлайн-освітнього співтовариства (групи співтовариств, сегментованих за професійними інтересами або іншими ознаками) та їхньої інтеграції в єдиний освітній Інтернет-простір (національний і міжнародний). У цілому Інтернет-технології, електронні засоби комунікацій дозволяють перейти до нового етапу розвитку розподіленого співробітництва й інтеграції університетів в організаційній, навчально-методичній і науково-дослідницькій сферах як різних регіонів України на локальному, регіональному, міжрегіональному, національному, так і на міждержавному рівнях освітнього Інтернет-середовища. Формування відповідних професійних спільнот вже відбувається в сфері публічного управління, про що буде сказано детальніше у наступному розділі нашого дослідження.

Сама можливість міксувати, креативно змішувати, поєднувати дистанційну форму освіти з традиційними формами дає інноваційний результат, створює інноваційні компоненти у професійному навчанні державних службовців.

Зокрема, практика використання комбінованої форми навчання в ході підвищення кваліфікації працівників митних органів детально висвітлюється В. Пархоменком, який наголошує: «Комбіноване навчання використовує найрізноманітніші методи, як традиційні, так і інтерактивні: лекційні лабораторні, комп'ютерні презентації, комп'ютерне навчання й навчання через Інтернет. Ці методи використовуються окремо і в поєднанні. Комбінована форма підвищення кваліфікації розкриває широкі можливості для впровадження комп'ютерних, інформаційних технологій, підвищення ролі слухачів як суб'єктів освітньої діяльності, розвитку творчих ініціатив науково-педагогічних, методичних працівників та сучасних наукових досліджень» [166, с. 52]. Комбіноване навчання допускає збереження загальних принципів побудови традиційного навчального процесу. Ідея застосування елементів дистанційного навчання в комбінованому навчанні полягає в тому, що певну частину навчальних модулів (або складових навчально-тематичного плану) слухачі освоюють у традиційній формі (стаціонарній), а іншу

частину модулів – за технологіями дистанційного навчання. Співвідношення частин визначається готовністю освітньої установи в цілому до подібної побудови навчального процесу, а також бажанням і технічними можливостями слухачів. Такий підхід називається «гнучке навчання» (flexible learning)» [166, с. 53].

Таким чином, дистанційне навчання представляє собою відносно нову організацію освіти, що ґрунтується на використанні як кращих традиційних методів отримання знань, так і нових інформаційних та телекомунікаційних технологій, а також на принципах самоосвіти. Воно призначене для широких верств населення незалежно від матеріального забезпечення, місця проживання та стану здоров'я. Дистанційне навчання дає змогу впроваджувати інтерактивні технології викладання матеріалу, здобувати повноцінну вищу освіту або підвищувати кваліфікацію і має такі переваги, як гнучкість, актуальність, зручність, модульність, економічна ефективність, інтерактивність, відсутність географічних кордонів для здобуття освіти [296, с. 34].

Ще в 2001 р. було створено навчально-науково-виробничий комплекс «Академія дистанційної освіти», метою діяльності якої стало об'єднання зусиль щодо забезпечення умов навчання управлінських кадрів органів державної влади та місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій усіх форм власності та реалізації сучасної стратегії їх підготовки у дистанційному форматі [176]. До складу комплексу увійшли провідні заклади вищої освіти та галузеві наукові заклади України.

Не відставали від центру і регіональні структури підготовки державних службовців, зокрема, наприкінці 90-х років ХХ ст. Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ (ЛРІДУ НАДУ) за сприяння Посольства США в Україні та Університету Лондон Метрополітан (Велика Британія), за участю британської компанії «Дизайн для навчання» розробив 10 дистанційних курсів, скерованих на організацію навчання представників органів місцевої виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, багато з яких не мали б можливості удосконалити свої професійні знання іншим шляхом [324, с. 39].

Практика застосування дистанційної форми освіти державних службовців організаційно викристалізувалася шляхом створення успішно діючих центрів

дистанційної підготовки. Так, наприклад, одним із перших у нашій країні, в березні 2001 р. був створений Центр дистанційного навчання НАДУ при Президентові України. Технічну допомогу та фінансову підтримку його створенню забезпечили Уряд Канади (Канадської агенції міжнародного розвитку) та Світовий Банк у межах проекту «Український центр глобального дистанційного навчання». На той час Центр мав найновіше технічне обладнання (системи аудіо- та відео-конференцій, система синхронного перекладу, мультимедійні проектори, мультимедійні дошки, інше обладнання); функціональну систему відеоконференцзв'язку, яка дозволяла проводити телемости з країнами Європи, Азії, Америки та Африки, поєднуючи до 16 сторін-учасників одночасно; відеоконференцсервер (Polycom MGC-50), який об'єднував у мережу центри у Києві, Дніпрі, Львові, Одесі і Харкові, та дозволяв об'єднувати відеосистеми українських та іноземних навчальних представників та партнерів. У 2005 р. на базі Національної академії державного управління при Президентові України та її регіональних інститутів була створена Міжрегіональна мережа дистанційного навчання, яка поєднувала 5 найбільших міст України (Київ, Дніпропетровськ, Львів, Одеса, Харків) та містила 7 серверів Системи дистанційного навчання, дистанційні курси для слухачів Національної академії та її регіональних інститутів, що дозволяло проводити лекційні заняття у форматі відеоконференцій або телемостів [318].

У вересні 2007 р. було створено відділ дистанційного навчання Національної Академії керівних кадрів культури і мистецтв. На сайті установи зазначається, що відділ [28]: працює над впровадженням сучасних інноваційних технологій в навчальний процес Академії; забезпечує організацію та проведення занять з підвищення кваліфікації авторів-розробників курсів щодо методики підготовки дистанційних курсів та їх використання в навчальному процесі; забезпечує координацію роботи з питань підготовки дистанційних курсів; координує та надає технічний супровід навчання слухачів Інституту публічного управління та кадрової політики за дистанційними курсами; здійснює консультативну та технічну підтримку традиційного навчального процесу Академії з

використанням технологій дистанційного навчання; адмініструє сайти дистанційного навчання, курси для підвищення кваліфікації державних службовців, керівників і спеціалістів галузі культури; каталог відео лекцій; бібліотеку нормативно-методичних матеріалів; інформаційний ресурс дистанційного навчання; приймає участь у виставках, семінарах та інших заходах присвячених технологіям дистанційного навчання.

Ми навели лише декілька прикладів не просто існування дистанційної форми освіти, а формування певної системи дистанційного навчання, чітко структурованої в провідних інституціях підготовки державних службовців. Такі центри або відділи поступово перетворилися на сучасні професійні платформи для співпраці фахівців, для їх інтерактивного спілкування, навчання та саморозвитку (детальніше про платформи спільнот практиків йтиметься в одному із наступних підрозділів нашого дослідження). За цей час з'явилося чимало напрацювань науковців, в яких викладено практичні поради та розробки щодо методики організації та реалізації дистанційного навчання державних службовців. Особливу зацікавленість викликають методики дистанційних курсів з дисциплін, що безпосередньо пов'язані з використанням ІТ-технологій. Наприклад «Технології електронного урядування» – дистанційний курс, розроблений в рамках навчальної компоненти Програми «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP ), яка реалізувалася в Україні у 2015-2019 рр. і була спрямована на запровадження в нашій країні соціальних інновацій [57, с. 143-145].

Взагалі дистанційне навчання в сучасному освітянському просторі на думку О. Шматко може бути реалізоване такими методами [327, с. 256]:

1. Методи навчання за допомогою взаємодії слухача з освітніми ресурсами за мінімальної участі викладача (самонавчання). Для цього методу характерним є мультимедіа підхід, коли за допомогою різноманітних засобів створюються освітні ресурси: друковані, аудіо-, відео матеріали, і що особливо важливо – навчальні матеріали, що доставляються комп'ютерними мережами.

2. Методи індивідуального викладання і навчання, які характеризуються побудовою взаємовідносин одного слухача з одним викладачем або одного слухача з іншим слухачем (навчання один до одного).

3. Метод репрезентації навчального матеріалу викладачем. Метод є характерним для традиційної освіти, але одержує новий розвиток на базі сучасних інформаційних технологій. Наприклад, це можуть бути лекції, записані на аудіо-, чи відео касети, що читаються по радіо чи телебаченню, доповнюються в сучасному дистанційному освітньому процесі так званими «елекціями» (електронними лекціями), тобто лекційним матеріалом, який розповсюджується по комп'ютерних мережах за допомогою електронної пошти чи доступу до освітніх баз даних.

4. Методи, для яких характерна активна взаємодія між всіма учасниками навчального процесу (навчання «багато до багатьох»). Значення цих методів та інтенсивність їх використання істотно зростає з розвитком навчальних телекомунікаційних технологій.

Для підготовки державних службовців в Україні нині характерним є використання третього з наведених методів, який притаманний для традиційної освіти та дійсно одержує новий розвиток завдяки використанню інформаційних технологій. Пріоритетність цього методу пояснюється його ефективністю та організаційною доцільністю, бо, наприклад, дозволяє поєднувати роботу з навчальним процесом. До таких бюджетних форм підготовки державних службовців належать і вебінари. Можемо констатувати, що ця форма підготовки державних службовців не втратила своєї інноваційної актуальності в більшості регіонів України.

Крім того, інноваційним для дистанційної форми навчання вважаємо розширення кола об'єктів освітнього процесу. Якщо в попередні роки це були державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, то зараз науковці починають говорити про необхідність охоплення дистанційною формою навчання і кадрового резерву. Зокрема, М. Синявіна наголошує, що проведення роботи з кадровим резервом в дистанційному режимі й на умовах аутсорсингу дозволяє підняти, з одного боку, якість і результативність цієї роботи, з іншого, – вивільняє від цієї роботи кадрові служби, які за своїм якісним і малочисельним складом не здатні її належним чином виконувати. «Якщо ми хочемо зробити кадровий резерв дієвим інститутом, а це треба робити,



необхідно впроваджувати нові форми і методи функціонування та розвитку цього інституту. Тісна співпраця викладачів ЗВО з керівниками і кадровими службами державних установ і організацій в роботі з кадровим резервом мають суттєво наблизити теоретичну підготовку осіб, що перебувають в кадровому резерві до практичної їх діяльності в майбутньому на новій посаді» [269, с. 49].

Фахівці зазначають, що дистанційна форма навчання дає змогу зекономити кошти на переїзд, проживання слухачів, залучити до освітнього процесу працівників, не відриваючи їх надовго від робочих місць, а також створити можливість прослухати певні курси тих доповідачів, які через територіальну віддаленість чи завантаженість не можуть брати участь у «класичних» навчальних заходах. Крім того, дистанційне навчання починає орієнтуватися на все більшу кількість форм, що відрізняються високим рівнем інтерактивності. Традиційні електронні підручники, семінари, проведені як форум чи, у кращому разі, чат, практичні заняття як обмін файлами доповнюються відеоконференціями, спілкуванням у Skipe, а також вебінарами [11, с. 17].

Учасники вебінарів можуть слухати та бачити один одного, знаходячись у різних містах, країнах, на різних континентах. Такий спосіб зв'язку дає змогу залучати до ведення занять фахівців з інших міст, іноземних викладачів, високопосадових урядовців, які, як правило, не мають часу для поїздок у навчальні заклади чи відряджень в інші міста, а також частково знімає проблему зриву занять через форс-мажорні обставини (хвороба викладача, важкі погодні умови тощо), оскільки викладач може проводити вебінар із власного помешкання [11, с. 22].

Загалом вебінари є гарним інструментом, що дозволяє суттєво розширити аудиторію, коло викладачів та створює значні переваги щодо економії часу, коштів та інших ресурсів, оскільки дозволяє долучатися до інтерактивного освітнього процесу в зручний час і в зручному місці. Теорія та практика впровадження вебінарів є чудовим прикладом використання інноваційних технологій у процесі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців [298, с. 183-188; 299, с. 260-262].

Вебінар – інтерактивна форма навчання, адже учасники такого семінару можуть не лише слухати та дивитися те, що розповідає викладач, але й самі ставити запитання чи відповідати на них як у письмовій, так і в усній формі. Більше того, право ведення вебінару може бути передане іншому його учаснику тощо. На відміну від традиційної відеоконференції, викладач має змогу демонструвати матеріали (слайди, презентації, сайти, текстові документи, робочий стіл власного комп'ютера), малювати й писати формули на віртуальній «білій дошці», а слухачі можуть, у разі наданого модератором дозволу, долучитися до співпраці [11, с. 24].

Вплив сучасних технологій на семінар як традиційну форму навчання відобразився навіть в його назві – вебінар (від англійського web – «мережа» та seminar – «семінар»). Вебінар – це спосіб організації зустрічей онлайн, формат проведення семінарів, тренінгів та інших заходів за допомогою Інтернету. Вебінар визначається науковцями не лише як форма, але і як технологія, що «забезпечує проведення інтерактивних навчальних заходів у синхронному режимі і надає інструменти для дистанційної спільної роботи учасників» [131, с. 13].

Важливою складовою в організації і проведенні вебінарів є «забезпечення інтерактивності й постійного взаємозв'язку з учасниками, їх спілкування в режимі реального часу». Дослідники вказують, що інтерактивність вебінару може бути забезпечена різними методами [141, с. 120]: он-лайн опитування учасників, візуалізація обговорення, можливість конспектування під час вебінару і задавати запитання, обмін файлами та функція запису і поширення змісту вебінару.

Особливого значення набувають ті можливості, які надає навчання за допомогою вебінару, для освіти дорослих. Зрозуміло, що повною мірою це стосується і проблем, пов'язаних з організацією професійного навчання державних службовців. Так, науковці вказують на ряд переваг для слухачів курсів підвищення кваліфікації, які вони одержують при використанні вебінару [141, с. 127]: немає потреби у фізичній присутності на семінарі; відсутність часових обмежень. Наявний запис дозволяє оптимізувати робочий час; створення бази освітніх вебінарів, переглянути які можна у зручній для слухача час; можливість

робити власні нотатки під час вебінару; вебінар є готовим електронним продуктом, який може бути результатом спільної діяльності викладача і слухачів.

У практиці навчання державних службовців вебінари здобули належне визнання, що дало можливість спеціалістам (дані опубліковані фахівцями Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів Міністерства доходів і зборів України) сформулювати ряд рекомендацій щодо доцільності використання певних видів вебінарів у процесі підвищення кваліфікації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Види та характеристика вебінарів, які використовуються у процесі підвищення кваліфікації державних службовців**

Вид вебінару	Особливості змісту та застосування	Організаційні можливості та специфіка
1	2	3
Навчальний вебінар	Може застосовуватися: 1) для надання нової інформації за певною актуальною темою (подібний до лекції в навчальному процесі); 2) у підвищенні кваліфікації в якості очного заняття з певного модуля, як дистанційний варіант короткотермінового семінару (у такому разі варто провести серію таких вебінарів протягом одного чи кількох днів із перервами для відпочинку слухачів); 3) у якості постійно діючого семінару (коли слухачі регулярно беруть участь у вебінарах, на яких викладач розповідає, наприклад, про певні зміни в законодавстві).	Дає можливість ставити слухачам питання, одержувати відповіді викладача та підтримувати дискусію.
Інформаційний вебінар	Варто проводити на початку певного навчального циклу (наприклад, на початку циклу дистанційного навчання замість очних занять, які передбачають приїзд слухачів на 2-3 дні на місце навчання, що тягне із собою фінансові та організаційні проблеми).	1) Більше інформує, ніж навчає і може бути довшим за часом, ніж навчальний вебінар; 2) не може замінити собою очну сесію наприкінці дистанційного навчання.
Вебінар-тренінг	1) Використовується як складова ширшого навчального процесу, наприклад, як значно дієвіший, ніж форум чи обмін файлами, спосіб перевірки виконання слухачами завдань семінарів та практичних занять; 2) може проводитися у вигляді: дискусії; розв'язання ситуативних завдань; презентації слухачами свого доробку.	Реалізується у вигляді кількох занять.
Консультаційний вебінар (вебінар-підтримка)	Використовується: 1) як можливість для слухачів, що навчаються у дистанційному режимі, ставити запитання викладачеві щодо вивченого матеріалу, виконання завдань практичних та семінарських занять; 2) як форма проведення консультацій керівника щодо написання творчих чи випускних робіт.	Проводиться нечасто, триває недовго.

1	2	3
Вебінар in-class	Підключення слухачів, які займаються в режимі вебінару до заняття в групі в аудиторії.	Дозволяє отримати синергетичний ефект за рахунок взаємодії слухачів з різним досвідом.
Тематичний блок вебінарів	У рамках тематичного блоку одним або декількома авторами проводяться відповідні вебінари з обраної тематики.	Може бути як постійно діючим, так і фіксованого обсягу.

Розроблено автором за джерелом [11]

Про те, що вебінари зарекомендували себе як цілком ефективна та практична форма навчання, свідчать приклади їх використання у професійному навчанні державних службовців. Наведемо лише декілька з них, свідомо обираючи приклади десятирічної давності, коли практика вебінарів лише набирала обертів:

– вебінар на тему «Удосконалення законодавства про державну службу України. Нова редакція Закону України «Про державну службу»» відбувся на базі Державного закладу післядипломної освіти «Сумський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій». Його слухачами стали державні службовці апаратів районних державних адміністрацій, які не підвищували кваліфікації 5 років та державні службовці, уперше прийняті на державну службу в апарати райдержадміністрацій [26];

– на базі цього ж освітнього закладу відбувся вебінар на тему «Конституція України – правова основа державного будівництва», в якому взяли участь представники всіх районів Сумської області [24];

– для працівників Дарницької райдержадміністрації було проведено вебінар на тему «Зміни до Конституції України щодо децентралізації державної влади» та вебінар «Професійна етика та етикет державного службовця» [71];

– Київський міський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій провів цілий ряд вебінарів з різноманітної тематики, а саме: вебінар на тему «Публічний виступ»; «Взаємодія влади з громадянами, медіа, НГО: нові комунікативні інструменти»; «Алгоритм

продуктивного мислення»; «Європейська інтеграція. Євроатлантичне співробітництво України»; «Форматування тексту в редакторі Microsoft Office Word 2007»; «Зміни до Конституції України щодо децентралізації державної влади»; «Конфлікти та їх попередження» [93].

Вебінар є мультимедійним інструментом для організації онлайн-навчання та ділового спілкування з цілою низкою віртуальних комунікацій, що значною мірою сприяє оптимізації процесу навчання, що не позбавляє формат вебінару і певних недоліків, зокрема, залишаються неврегульованими питання законодавчого закріплення навчання у формі вебінару та пов'язані з цим питання захисту прав інтелектуальної власності на матеріали викладачів, що використовуються в ході їх проведення [302, с. 174]. Фахівці вказують ще на ряд особливостей, що потрібно враховувати при організації навчального процесу у формі вебінару (табл. 2.3) [273, с. 151-152], і особливо це потрібно враховувати в навчанні державних службовців, наприклад, через відсутність гарантії конфіденційності.

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців реалізується на спеціальних курсах, тематичних семінарах, тренінгах, стажуванні. Постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2016 р. було затверджено Порядок організації і проведення тренінгів для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А» (вищий корпус державної служби) [205]. Відповідно до даного Порядку протягом 2016-2020 рр. організовувалися та проводилися всі тренінги для вищого корпусу державної служби. У 2020 р., відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 13 травня 2020 р. № 366, даний Порядок втратив чинність.

Зрозуміло, що підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, які обіймають посади такого високого рівня є першочерговим завданням, адже їх діяльність впливає на системні структури української державності. У цьому зв'язку потрібно відзначити, що, на відміну від практики попередніх років, порядок підвищення рівня професійної компетентності державних службовців конкретизовано за формою – тренінг.

### Недоліки навчання у формі вебінару

Недоліки	Особливості реалізації навчального процесу на вебінарі
1. Особистісний контакт	Відсутній факт фізичної присутності поруч співрозмовників. Відповідно, процес тренування майже неможливий: учасник не відчуває реакції інших людей на свої прояви.
2. Обмежена можливість тренування	Неможливо ефективно тренувати очну комунікацію в умовах її відсутності. Втрачається можливість ефективно проводити групові та парні вправи, падає рівень персональної відповідальності, втрачається ефект переживання особистого досвіду, учасники позбавлені можливості моделювати свої стратегії в умовах живого спілкування.
3. Ускладнена робота з особистими якостями	3. Часто для підвищення ефективності тренінгу конкретної людини необхідно працювати з її мотивацією, переконаннями. У межах вебінару це фактично неможливо з трьох причин: 1) тренер не може бачити реакцій людини; 2) кількість учасників вебінару може не припускати такої роботи; 3) для учасника немає гарантії конфіденційності.
4. Відсутність гарантії конфіденційності	У процесі класичного тренінгу одне із завдань тренера – створити «безпечний простір» тренування. Тобто забезпечити для учасників можливість проявлятися будь-яким способом, не боячись, що ця інформація вийде за межі тренувального майданчика (залу). У вебінарі така гарантія завжди під великим питанням.
5. Ускладнена фасилітація	Тренування передбачає гнучку структуру навчальної програми, адаптивної до потреб учасників. Тобто навчальна задача зафіксована, а шляхи її досягнення гнучкі. Для того, щоб якісно проводити тренування, тренер повинен мати можливість оперативно прояснювати потреби, відстежувати реакції і стан учасників. У межах вебінару це неможливо.

Розроблено автором за джерелом [273]

У відповідності до п. 5 вищезначеного Порядку тематика тренінгових програм визначалася: 1) з урахуванням зобов'язань, взятих Україною відповідно до угод між Україною та Європейським Союзом; 2) документів, що визначають стратегічні завдання і пріоритети розвитку державного управління.

Тренінг не є принципово новим підходом у навчанні чи підвищенні кваліфікації державних службовців, але завдяки своїй сучасній формі не втрачає інноваційності. Дефінітивний аналіз поняття «тренінг», проведений науковцем В. Помилуко, дозволив визначити найбільш поширені його тлумачення, а саме [178, с. 472]:

– як багатофункціонального методу змін психологічних феноменів людини або групи (С. Макшанов, К. Мілютіна);

– засобу психологічного впливу (Л. Петровська);

- системи інтенсивних тренувань (М. Васильєв, І. Вачков);
- особливої форми навчання (В. Каган, С. Мирошник, С. Страшко);
- методу розвитку здібностей до навчання (Ю. Ємельянов);
- систему впливів, завдань, спрямованих на розвиток, формування, корекцію в людини необхідних професійних якостей (В. Саакова);
- методу навчання та педагогічної технології навчання (В. Безпалько, В. Демешкевич, Н. Ничкало).

Досліджуючи інноваційний характер тренінгу О. Шевчук підкреслює, що він являє собою динамічну форму навчання, в ході якої відбувається активне засвоєння знань, умінь та навичок, що відповідає умовам сучасного життя. У контексті підвищення рівня професійної компетентності державних службовців важливим є розуміння тренінгу як специфічної освітньої форми групової роботи. Р. Баклі та Дж. Кейпл визначають тренінг як сплановані та систематичні зусилля щодо модифікації чи розвитку знань, умінь, установок людини засобами навчання, аби добитись ефективного виконання одного чи декількох видів діяльності [323].

На користь інноваційного характеру тренінгів як форми професійної підготовки державних службовців свідчить той факт, що в Київському РЦПК провідними тренерами є фахівці Центру інноваційних управлінських технологій. Зокрема, тренерами проведено такі тренінги [90]:

- тренінг «Робота в команді» (мета тренінгу: формування комунікативних навичок та умінь, необхідних для досягнення взаємовигідних рішень);
- тренінг «Управління конфліктами» (мета тренінгу: формування умінь подолання конфліктності у власній поведінці та діяльності інших людей, вирішення міжособистісних і внутрішньо особистісних конфліктів);
- семінар-тренінг «Професійне зростання держслужбовця як вагома складова особистісної самореалізації» (для держслужбовців-початківців) (мета семінару-тренінгу: сформувати уміння адаптуватися до роботи держслужбовця, визначити способи ефективно професійної діяльності, розробити систему самомотивації та самоконтролю, оптимізувати спроможність самостійно та

свідомо планувати, корегувати і реалізовувати перспективи професійного та особистісного розвитку;

– семінар-тренінг «Розвиток емоційного інтелекту» (мета семінару-тренінгу: формування знань про емоційний інтелект як важливий особистісний ресурс; розвиток навичок усвідомлення та управління власними емоціями);

– семінар-тренінг «Психологічні аспекти вдосконалення діяльності керівних кадрів» (мета семінару-тренінгу: оволодіння системою знань та умінь, що становлять основу ефективного управління, забезпечують сприятливі організаційні та морально-психологічні умови управлінської діяльності та вирішення професійних завдань керівника).

Можливості тренінгу – діагностика, навчання, розвиток – все більше привертають увагу державних службовців, забезпечуючи сучасний різноплановий підхід до опанування нових знань. Необхідно підкреслити, що тренінги проводяться в інтерактивних формах та можуть реалізовуватися у вигляді групових дискусій, ділової гри, «мозкового штурму», міні-лекції, психологічної вправи.

Досліджувані нами матеріали щодо форм проведення навчальних заходів у процесі професійної підготовки державних службовців дають змогу стверджувати, що стійкою тенденцією останніх років є їх розвиток у форматі інтерактивності та широкого використання ІТ-технологій. Такі тенденції є співзвучними із загальносвітовими процесами у сфері освіти. О. Коневщинська зазначає: «Враховуючи зазначені тенденції і перспективи розвитку освіти, можна сформулювати одне з головних завдань сучасної вищої школи – запровадження інноваційних електронних технологій навчання, зокрема дистанційних, які б забезпечили надання повної, якісної, швидкої освіти для людини» [100]. На підтвердження своєї думки авторка наводить результати дослідження, що проводилось Європейською комісією і передбачало визначення нових способів отримання освіти і підвищення кваліфікації в Європі у 2020-2030 роках. Експертами були визначені такі прогнози:



– відкрите навчання за допомогою Інтернету стане традиційною формою отримання освіти; мобільні Інтернет-пристрої стануть основними інструментами для навчання;

– паперові книжки будуть замінені електронним мультимедійним контентом;

– багатокористувацькі віртуальні світи будуть робити непотрібним фізичне відвідування університетів; відкриті освітні ресурси будуть широко застосовуватися всіма суб'єктами навчального процесу;

– спільнота не буде покладатися на експертів з якості знань і навчальних програм, а буде просуватися в напрямку якісних знань, підтверджених за допомогою Інтернет-ресурсів;

– системи і послуги будуть розроблятися з метою забезпечення групового взаємного навчання серед зацікавлених студентів;

– блоги та інші мультимедійні матеріали, розміщені в Інтернеті, будуть признаватися як «законні» публікації для вчених; віртуальна мобільність зламає бар'єри між національними системами освіти;

– персональні середовища навчання будуть заміщати існуючі середовища віртуального навчання тощо.

Форми навчальних заходів – лекції, семінари, практичні заняття, які використовуються в ході професійної підготовки державних службовців, поступово переформатовуються відповідно до світових тенденцій та викликів часу завдяки запровадженню інноваційних компонентів (інтерактивні підходи, електронні ресурси, ІТ-технології тощо) та інтенсивного розвитку дистанційної форми навчання. Система професійної підготовки державних службовців зазнає суттєвих змін, обумовлених вимогами сьогодення, адже їх підготовка повинна мати випереджуючий характер, щоб своєчасно забезпечити суспільство управлінцями високого рівня.

### **2.3. Стан використання інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців у закладах післядипломної освіти**

Впровадження інноваційних компонентів у процес підвищення кваліфікації державних службовців найбільш повно проявляється у закладах післядипломної освіти, зокрема у регіональних центрах підвищення кваліфікації та відділах (секторах) підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування створених при закладах вищої освіти. Регіональні центри підвищення кваліфікації – заклади післядипломної освіти, які здійснюють професійне навчання, зокрема підвищення кваліфікації працівників державних органів, інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій та депутатів місцевих рад [235]. У окремих закладах вищої освіти, що провадять освітню діяльність за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» створюються відділи (сектори) підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що організують підвищення кваліфікації означеної категорії осіб за загальними та спеціальними програми підвищення кваліфікації.

У 2022 р. в силу вступили нові вимоги до програм підвищення кваліфікації державних службовців [187]. Згідно цих вимог до професійних (сертифікатних) програм підвищення кваліфікації державних службовців мають бути включені вибіркові (варіативні) частини – модулі, а у короткострокових програмах підвищення кваліфікації може бути включена вибіркова (варіативна) частина із окремих тем програми. Поява варіативної частини модулів або тем перетворює викладання такої програми на інноваційний компонент за рахунок змістовної частини програми.

Наведемо у приклад Типову загальну професійну (сертифікатну) програму підвищення кваліфікації «Загальна адміністративна процедура», яка з'явилась у зв'язку з набранням чинності Закону України «Про адміністративну процедуру» та була затверджена Наказом НАДС у грудні 2022 р. [214]. У розділі 4 «Викладання та навчання» вказано рекомендовані форми та методи реалізації програми. У документі зазначається, що вибір форм і методів навчання та форм проведення навчальних занять, визначених програмою, може здійснюватися суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання. Таким чином, для всіх провайдерів програма за даною тематикою буде новацією, адже її зміст пов'язаний із абсолютно новими законодавчими нормами, що лише запроваджуються. Що ж до форм реалізації програми, то для окремих провайдерів рекомендовані форми і методи навчання потрібно буде опановувати, а для інших – вони є добре відомі та широко застосовувані. У той же час, у поєднанні з принципово новим матеріалом навіть вже знайомі методи можуть набути інноваційного характеру.

Зокрема Типовою програмою передбачено, що навчання здійснюється у формі інтерактивних аудиторних занять та самостійного опрацювання частини навчального матеріалу. Під час аудиторних занять передбачено використання різних методів: інтерактивна міні-лекція, групова дискусія, ділова гра, аналіз ситуацій (case-study), виконання творчого завдання, ігрове проектування тощо.

Окремо в документі обумовлено, що під час навчання застосовується індивідуальна та групова робота учасників професійного навчання. А крім аудиторних занять передбачено і дистанційне навчання в асинхронному режимі, яке включає опрацювання обов'язкової літератури, інформаційних та інших матеріалів, а в синхронному режимі – участь у вебінарах, під час яких проводяться лекції-презентації та семінари, групове розв'язання практичних вправ та їх обговорення.

Так, наприклад, аналіз ситуацій (case-study) є досить популярною формою інтерактивного вивчення матеріалу. Його значення важко переоцінити для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, адже

ситуація, що розглядається, зазвичай носить практичний характер, а викладач використовує ситуацію, яка мала місце в реальності. У випадку із запропонованою програмою, то тут викладачі можуть запропонувати ситуації для розв'язку, але сам розв'язок буде «моделлю», прототипом, адже закон, до норм якого необхідно апелювати, лише нещодавно набрав чинності й ще не напрацьована достатня практика реалізації його норм.

Важливість розв'язування ситуаційного завдання для вказаної програми підтверджується і тим фактом, що для проведення поточного контролю розробниками програми рекомендовано після кожного модулю тестування та розв'язування ситуаційного завдання. Таке поєднання завдань для проведення поточного контролю також може вважатися новацією, адже здебільшого використовується тільки тестування. Крім того, виникає питання щодо змісту такого ситуаційного завдання, винесеного на поточний контроль: а) воно має бути тотожним (подібним) до того, яке розглядали на аудиторних заняттях; б) воно має принципово відрізнитись; в) ступінь складності такого завдання (під час розв'язування ситуаційного завдання на аудиторному занятті це може здійснюватися як групова робота, враховуючи складність ситуації, що розглядається [342]; виконання завдання під час проведення поточного контролю має носити індивідуальний характер, тож має бути меншим за обсягом та складністю). Підготовка належного ситуаційного завдання окремо для аудиторного заняття, окремо для поточного контролю – виступає також певною інновацією, явно відрізняючись від просто тестування, що стало вже стандартним та банальним.

Для порівняння наведемо Типову загальну короткострокову програму підвищення кваліфікації «Міжнародне гуманітарне право у професійній діяльності публічних службовців», затверджену тим же самим Наказом НАДС у грудні 2022 р. [214]. Поява такої програми була вмотивована подіями воєнного часу в Україні, необхідністю забезпечення гуманітарних прав громадян, надання гуманітарної допомоги, налагодження взаємодії з міжнародними гуманітарними та правозахисними організаціями для захисту прав та інтересів українців в умовах збройного конфлікту тощо.

Розробники Програми визначили для навчання за очною формою такі методи: міні-лекції, тренінги, тематичні дискусії, практична робота, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань (case-study), виконання творчих завдань. У цілому передбачено застосування й інших практичних та дослідницьких методів, індивідуальної та групової роботи учасників професійного навчання.

Як бачимо тут відсутні ділова гра, ігрове проектування, заявлена міні-лекція, у той час як у попередній програмі рекомендована інтерактивна міні-лекція. Зауважимо, що «міні-лекції часто застосовуються як частини цілісної теми, яку не бажано викладати повноформатною лекцією, аби не втомлювати аудиторію» [77, с. 42], наприклад, через велику кількість аналітичної інформації, фактажу, цифрових даних тощо. У силу необхідності подати в стислому вигляді значну за обсягом кількість матеріалів рекомендують супроводжувати лекційний виклад демонстрацією слайдів, графіків, таблиць, діаграм, щоб сприяти кращому запам'ятовуванню матеріалу. Як правило така лекція триває до 15 хв.

Міні-лекція як один зі словесних методів навчання передбачає усний виклад навчального матеріалу за короткий проміжок часу і характеризується значною ємністю та складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень.

З огляду на методику викладання рекомендовано використовувати формат міні-лекції як частини заняття-дослідження у таких випадках:

- опанування нового матеріалу, мало пов'язаного або зовсім не пов'язаного з попереднім;
- узагальнення різних розділів навчального матеріалу, який вже вивчили, наприклад, у кінці вивчення кожного модуля;
- повідомлення слухачам відомостей про практичне застосування вивчених матеріалів;
- вивчення тем, що характеризуються особливо широкими міжпредметними зв'язками;
- проведення занять проблемного характеру.

Тобто інформація надається по черзі кількома окремими блоками, які власне і є міні-лекціями, а між ними застосовуються інші форми й методи навчання, які носять інтерактивний характер: періоди запитань-відповідей,

вправи на перевірку засвоєння матеріалу, робота в складі малих груп тощо. Отже, фактично інтерактивною є не сама міні-лекція, а ті методи, які її розмежують. Така варіативність у викладі матеріалу створює майже безмежні умови для креативності викладача, а кожне нове компонування міні-лекції з іншими формами буде носити інноваційний характер, дозволить по-різному розставити акценти в поданій інформації.

Натомість викладачі-практики вирізняють інтерактивну лекцію як діалог лектора та слухача, у процесі якого і відбувається опанування нових знань. На відміну від традиційної лекції, яка носить суто інформаційний характер, інтерактивну лекцію можна охарактеризувати як проблемно-пошукову. При цьому, завдання викладача – визначити проблему, сформулювати її для слухача, спрямувати, зорієнтувати його роботу, а завдання слухача – самостійно здійснити пошук шляхів розв'язання проблеми. У такому пошуку, в постійному діалозі лектора та слухачів і відбувається опанування останніми нових знань. «Перевагами інтерактивної лекції є можливість опрацювання великого масиву інформації, налагодження оперативного зворотного зв'язку зі студентами, інтенсифікації педагогічної праці, мобілізація мислення, знань та умінь студента, реалізація інтерактивних методів навчання, досягнення високих результатів навчальної діяльності» [146, с. 188]. Робота слухачів під час інтерактивної лекції базується на їх широкому кругозорі, ерудиції, різнобічних знаннях та з використанням викладачем міжпредметних зв'язків [36].

Як бачимо, інтерактивна лекція та міні-лекція мають суттєві відмінності. І хоча рекомендації щодо визначення методів навчання визначають розробники програми, за якими залишається авторське бачення, в той же час вважаємо за необхідне наголосити, що в рамках одного нормативно-правового акту має місце неузгодженість у використанні термінології.

Повертаючись до змісту програми підвищення кваліфікації «Міжнародне гуманітарне право у професійній діяльності публічних службовців», зазначимо, що її розробники запропонували крім очної ще дистанційну та змішану форми, які повинні реалізовуватися у два етапи: 1) дистанційне навчання в асинхронному

режимі (онлайн курс, що передбачає прослуховування/перегляд аудіо/відеозаписів); 2) дистанційне навчання в синхронному режимі шляхом участі у вебінарах (для дистанційної форми навчання) або очне навчання (для змішаної форми навчання) [214]. Для певних провайдерів такий формат організації навчального процесу також позначиться на необхідності введення новацій у свою роботу. Наприклад, зазвичай при проведенні навчання в онлайн режимі слухачам пропонують ті ж лекції та практичні заняття, що і в офлайн форматі. Запропонований у програмі онлайн курс передбачає прослуховування та/або перегляд аудіо та/або відеозаписів навчального матеріалу, що вимагає від провайдерів забезпечити їх розробку, підготовку та розміщення на навчальній платформі або на сайті.

Зазначимо, що за період 2022-2023 рр. крім двох вказаних Типових програм було прийнято ще дві: «Виявлення і реагування на випадки сексуального насильства (2022 р.) [216] та «Організація роботи щодо забезпечення права на доступ до публічної інформації в органах державної влади та органах місцевого самоврядування» (2023 р.) [217].

У першій з них у визначеній дистанційній формі навчання у синхронному режимі (програмою передбачено і асинхронний режим зі стандартним набором методів навчання – опрацювання обов’язкової літератури, інформаційних та інших матеріалів) передбачено «участь у вебінарах, під час яких проводяться лекції-презентації та семінари, застосовуються кейсові методики, групове розв’язання практичних вправ та їх обговорення» [216].

У другій з Програм, яка передбачає очну, дистанційну та змішану форми навчання визначено використання наступних методів навчання: міні-лекції, тренінги, тематичні дискусії, практичні роботи, аналіз ситуацій та розв’язання ситуаційних завдань (case-study), виконання творчих завдань, застосовуються інші практичні та дослідницькі методи, індивідуальна та групова робота учасників професійного навчання.

Таким чином, у діючих Типових програмах, затверджених НАДС України, передбачено проведення тільки лекційних занять в інноваційних за

змістом та формою видах: міні-лекція (2 програми з чотирьох), інтерактивна лекція та лекція-презентація. Щодо інших методів навчання, то у всіх Типових програмах передбачено метод case-study, який замість запропонованих ситуацій та методикою їх розв'язання (одноособова, робота в групах, захист розв'язку як дискусія тощо) залишає безмежний інноваційний простір для викладача. Покликані надихати на креативний інноваційний підхід у викладанні формулювання, які зустрічаємо у трьох з чотирьох Програм, щодо виконання творчих завдань, рекомендації застосовувати інші практичні та дослідницькі методи. Отже, як бачимо, Типові програми виступають свого роду поштовхом, дороговказом для провайдерів освітнього процесу щодо використання інноваційних методів навчання у роботі з підвищення кваліфікації державних службовців.

На нашу думку, у вище розглянутих Типових програмах незаслужено забуті такі інноваційні підходи до формату лекцій як лекція-воркшоп та конвєрсаторіум. Регіональні центри підвищення кваліфікації мають певний досвід проведення лекцій у таких форматах. Зокрема, лекція-воркшоп була проведена ще в 2015 р. у державному закладі післядипломної освіти «Волинський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій» в рамках другого етапу навчання за професійною програмою занять із державними службовцями V-VII категорій посад апарату та структурних підрозділів облдержадміністрації, окремих територіальних органів міністерств та інших центральних органів виконавчої влади. Лекція-воркшоп професора Луцького національного технічного університету, завдяки використанню індуктивного методу навчання, дозволила слухачам здійснити аналіз ситуацій дії реальних загроз та небезпек національній економіці, визначити основні внутрішні та зовнішні загрози, а на основі індикативного аналізу рівня економічної безпеки України сформулювати матрицю ризик-аналізу небезпек розвитку національної економіки [106]. На жаль, інформацію про проведення такого неординарного навчального заходу не знаходимо на сайті Волинського ЦППК, вона розміщена на сайті Луцького



національного технічного університету. Це дає підстави зайвий раз наголосити на проблемі популяризації інноваційних технологій навчання державних службовців, елементарного насичення медійного простору відповідним інформаційним контентом. Можливо своєчасно подана інформація про лекцію-воркшоп, тобто поєднання теоретичного матеріалу з практичними елементами опрацювання теми, викликала б зацікавленість до цього формату, певну фахову дискусію, чого ми не спостерігаємо за роки, що минули.

У форматі конвєрсаторіуму професійне навчання державних службовців досить часто і вже не один рік проводиться на Чернігівщині. І хоча це виглядає майже парадоксально, але цей формат інтерактивної лекції не набув розповсюдження в інших регіонах України. У той же час на Чернігівщині конвєрсаторіуми популяризуються ще з 2007 р., про що свідчить навчальний посібник, підготовлений Сіверським інститутом регіональних досліджень, що розрахований на викладачів-тренерів, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, які опікуються соціальною сферою. У посібнику розглядаються питання адаптації соціальної політики та трудового законодавства України до стандартів ЄС та пропонуються стислі методичні розробки навчальних заходів для розгляду окремих тем. Зокрема, до параграфу «Огляд окремих сфер адаптації трудового законодавства України до європейських стандартів» було запропоновано поруч з тренінгами та лекціями-презентаціями проведення:

- конвєрсаторіум (міні-лекція з обговоренням) «Огляд окремих сфер адаптації трудового законодавства України до європейських стандартів» [144, с. 125];
- конвєрсаторіум (міні-лекція з обговоренням) на тему «Міжнародне регулювання праці» [144, с. 135-136].

Можливо поява такої методичної розробки сприяла популяризації конвєрсаторіуму в практиці роботи регіонального Центру підвищення кваліфікації кадрів (ЦППК). Зокрема, для слухачів ЦППК було проведено конвєрсаторіум «Сприяння органами виконавчої влади розвитку основних засад громадянського суспільства» [335] та проведена ціла низка конвєрсаторіумів присвячених таким темам, як: світовий досвід територіального управління, форми участі

громадян у місцевій демократії, організація роботи зі зверненнями громадян, соціальне партнерство як фактор стабілізації ситуації на ринку праці, співпраця органів виконавчої влади та громадськості, етика посадової особи як вид професійної етики [54]. Конверсаторіуми були проведені й за іншими темами [171].

У Чернігівському ЦППК був проведений конверсаторіум на тему «Правові засади та організаційні принципи реалізації положень законодавства України про декомунізацію», що мав на меті допомогу роз'яснення декомунізаційного законодавства і підготовку до практичної реалізації його вимог. У роботі з аудиторією в рамках лекції-діалогу брали участь представники Українського інституту національної пам'яті у Чернігівській області [122].

Практичним досвідом проведення лекцій з використанням мультимедіа діляться викладачі Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів Міністерства доходів і зборів. Вони наголошують, що основною формою навчання є лекція, як правило, проблемна лекція з елементами кейс-стаді або формат міні-лекція – міні-семінар. Проведення таких лекцій викладачі Центру обов'язково супроводжують демонстрацією презентаційних слайдів, виконаних у редакторі PowerPoint [16, с. 42].

Не обходиться і без справжніх дидактичних родзинок, які для колег-викладачів будуть готовою новацією в подачі матеріалу. Так, при проведенні лекції «Основи податкового менеджменту» лектори Центру використовують в презентаційних матеріалах добірку карикатур та дитячих малюнків, об'єднаних темою збору податків, що вкрай позитивно сприймається слухацькою аудиторією [16, с. 43].

На наше переконання особливе місце у процесі запровадження та використання інноваційних компонентів у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців належить Порталу управління знаннями. Портал як проєкт і як платформа взаємодії це «державна спеціалізована інформаційно-комунікаційна система, що забезпечує доступ до безоплатних інформаційних послуг у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад через мережу Інтернет» [173]. Таке визначення містить Положення про цей вебпортал, яке

було затверджено Наказом НАДС у листопаді 2019 р. І хоча в Положенні про Портал немає жодної згадки про інновації у професійному навчанні публічних службовців, тим не менше даний вебресурс має хоч і не пряме, але опосередковане значення. Адже згідно Положення Портал призначений для інформування зацікавлених осіб щодо наявних загальних та спеціальних програм підвищення кваліфікації, запропонованих провайдерами. Саме завдяки такому підходу Портал перетворюється на конкурсну платформу, в межах якої відбувається «формування відкритого та неупередженого рейтингу провайдерів, програм підвищення кваліфікації, викладачів (тренерів) шляхом оцінювання зареєстрованими користувачами програм підвищення кваліфікації та залучених до проведення навчання за програмою підвищення кваліфікації викладачів (тренерів)» (розділ III «Функціональні можливості Порталу», п. 2.8) [173].

Безперечно це одна з багатьох важливих та дієвих функцій Порталу, але фактор конкурсності, перспектива посісти вищі щаблі у рейтингу спонукають провайдерів максимально творчо підходити до організації навчального процесу, що просто не можливо реалізувати без використання інноваційних компонентів.

Виявлений до Порталу інтерес з боку провайдерів та посадових осіб публічного управління можна проілюструвати наступними цифрами – вже у жовтні 2020 р. на Порталі було зареєстровано:

- 121 суб'єкта-надавача освітніх послуг;
- 4 014 органів публічного управління, у т. ч. й органів державної влади, які є потенційними або діючими замовниками освітніх послуг з підвищення кваліфікації;
- 67 952 посадових осіб сфери публічного управління, за якими закріплено право обирати провайдера освітньої послуги та тематику підвищення кваліфікації;
- 1 214 програм підвищення кваліфікації та 281 викладача [260, с. 20].

Завдяки створенню Порталу як «єдиного вікна» для провайдерів та споживачів освітніх послуг у сфері підвищення рівня професійної компетенції державних службовців, сформовано платформу для інформування зацікавлених осіб, у тому числі й щодо використання інноваційних компонентів.

Серед програм підвищення кваліфікації, погоджених НАДС [232] та оприлюднених на Порталі у 2022 р. можемо навести приклад загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації «Тренінг управлінсько-комунікативної компетентності» від Академії професійного розвитку [307].

Тренінг розроблено для топ-менеджерів, керівників структурних підрозділів установ, державних службовців категорії Б. Реалізувати навчання за даною короткостроковою програмою розробники пропонували шляхом проведення «креативних сесій та дискусій, практичних комунікативних вправ, рольових ігор, які сприяють моделюванню мікро-групової та групової діяльності в умовах дефіциту часу та ресурсів для прийняття рішень, рефлексивних сесій». Як бачимо, запропоновано цілий комплекс інноваційних методів навчання. Деталізація змісту програми за методами навчання подана на сайті провайдера. І це скоріше виключення, ніж правило.

Дізнатися чи передбачено використовувати інноваційні методи навчання заздалегідь не має можливості. Провайдери щедро діляться інформацією щодо змістовного наповнення програм, але без конкретизації методів навчання. Так, наприклад, Тренінговий центр прокурорів України розробив та оприлюднив на своєму сайті цілий каталог програм підвищення кваліфікації державних службовців органів прокуратури України на 2023 р. [89].

У каталозі систематизовано зміст 20 програм підвищення кваліфікації, 18 програм за дистанційною формою навчання, 5 програм самоосвіти. Але тільки відносно 17 програм дистанційної форми навчання у синхронному режимі можна з великою долею вірогідності стверджувати про використання інноваційного компоненту, бо в назві цього розділу у каталозі зазначається – онлайн-семінари, тренінги.

Здебільшого, як і в попередні роки, інформацію про формат навчального заходу з підвищення кваліфікації можна одержати вже після його реалізації та після оприлюднення відповідної інформації на сайті провайдера або у ЗМІ. Таких прикладів можна навести безліч, ось лише один з них. У стрічці новин Запорізького регіонального ЦПК про використання інноваційних компонентів є згадки у дописах про проведення загальної короткострокової програми підвищення

кваліфікації «Стресостійкість як компонент професійної компетентності публічного службовця в умовах воєнного стану»: на занятті практикували застосувати техніки саморелаксації та самовідновлення у забезпеченні стресостійкості публічними службовцями [288]; проведено серію психологічних тренінгів [289].

Зауважимо, що всі дописи у стрічці новин супроводжуються коротким викладом питань теми, які розглядаються на заняттях, та фотоматеріалами, які свідчать про використання всіма без винятку лекторами ґрунтовних та інформаційно насичених презентаційних матеріалів. Тут доречно згадати нашу попередню інформацію щодо методів навчання у Типових програмах, де йшлося про міні-лекції з використанням презентацій або про лекції-презентації. Тобто наявний матеріал провайдери освітнього процесу також могли б супроводити додатковою уточнюючою інформацією щодо методів навчання, скориставшись інформацією про цікаві формати. Цим самим лише б підкреслили інноваційність, оригінальність та креативність підходу до проведення занять.

Принагідно зауважимо, що значну роль у виборі курсів для навчання має відігравати загальний рівень інноваційної культури державних службовців. Важливо розуміти, що серед різновиду програм підвищення кваліфікації обрати таку, де запропоновано цікавий контент та креативні форми і методи навчання, може лише той посадовець, який сам у цьому зацікавлений, який націлений на оновлення. Державні службовці повинні бути зорієнтовані не стільки керівництвом, скільки усвідомленням необхідності долучатися до таких програм підвищення кваліфікації, які мають у змістовному наповненні та формах і методах навчання інноваційну складову. Устремління до якомога ширшого використання інноваційних компонентів у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців повинно бути «вулицею» із зустрічним рухом. Розуміємо, що креативні пропозиції провайдерів освітнього процесу можуть залишатися нереалізованими через формальне ставлення державних службовців до підвищення кваліфікації.

На сьогоднішній день питання щодо популяризації використання інноваційних компонентів у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців вирішується шляхом заохочення творчих професорсько-викладацьких

кадрів, залучених до відповідного освітнього процесу. Маємо на увазі запроваджений вперше в 2020 р. НАДС за підтримки Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні» конкурс «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання публічних службовців». Запровадження в Україні подібного конкурсу стало логічним продовженням імплементації європейських стандартів публічного управління. Зокрема, спираючись на методологію Центру експертизи доброго врядування Ради Європи [319] щодо «поширення та промоції кращих практик та діяльності з підтримки процесів реформування системи професійного навчання публічних службовців».

Співпраця НАДС з Радою Європи розпочалася ще в 2017 р., коли, реалізуючи завдання реформи децентралізації у питаннях підготовки посадових осіб місцевого самоврядування для територіальних громад, за запитом української сторони було проведено Фаховий огляд «Реформування системи підготовки кадрів органів місцевого самоврядування в Україні» [69].

Висловлені в документі рекомендації, з урахуванням досвіду країн-членів Ради Європи, були враховані в Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [243] та в Положенні про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [204].

Відображаючи суттєві зміни, на які спрямовано реформування системи професійного навчання державних службовців та в цілому посадових осіб сфери публічного управління, та практику реалізації новаторських підходів і було започатковано конкурс кращих практик впровадження освітніх інновацій. У Положенні про конкурс чітко зазначено, що він проводиться з метою відбору, відзначення та поширення кращих практик інновацій у системі підготовки посадових осіб сфери публічного управління [175].

У 2021 р. конкурс «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання публічних службовців» проводився за чотирьома номінаціями, з яких друга – «Підвищення кваліфікації державних службовців,

голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників». Того року перемогли Українська школа урядування (перше місце); Миколаївський регіональний ЦПК (друге місце); Вінницький регіональний ЦПК (третє місце).

Того року четверта номінація – «Внутрішнє навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» – також була пов'язана з питаннями підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Перемогу здобули: НАБУ (перше місце); Міністерство фінансів України (друге місце); Львівська обласна державна адміністрація (третє місце) [212].

За своїм змістом освітянські інновації запропоновані на конкурс були досить різноманітні. Зокрема, Українська школа урядування в рамках загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації «Основи кібергігієни» розробила онлайн курс «Основи кібергігієни»; НАБУ спільно зі студією онлайн-освіти «EdEra» запровадила інтерактивний курс – гру-розслідування [158].

У 2022 р. конкурс «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання публічних службовців» проводився за трьома номінаціями, з яких друга – «Підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад».

Перше місце у цій номінації посів Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, викладачі якого запропонували до використання методологію дизайн-мислення. Такий інноваційний прийом у навчальних заняттях спрямовано на розв'язання конкретних проблем професійної діяльності публічних службовців, наприклад, удосконалення системи надання послуг [29].

Зазначимо, що друге та третє місце посіли доробки освітян з Чернігівщини та з Волині, спрямовані на навчання посадових осіб місцевого самоврядування.

У 2023 р. також оголошено про проведення конкурсу [227], в якому кількість номінацій збільшено до чотирьох, однією з них залишався відбір кращої практики підвищення кваліфікації державних службовців. Щорічно підготовка до проведення конкурсу супроводжується детальним ознайомленням

потенційних учасників з вимогами конкурсу, правилами подання заявок тощо. Так, у 2023 р. НАДС організував вебінар «Особливості підготовки до участі в конкурсі «Кращі практики впровадження освітніх інновацій... у 2023 році» [25].

У 2023 р. переможцями у номінації з підвищення кваліфікації державних службовців стали: Державний заклад післядипломної освіти «Академія фінансового моніторингу» (перше місце); Волинський регіональний центр підвищення кваліфікації (друге місце); комунальний заклад «Чернігівський регіональний центр підвищення кваліфікації» у партнерстві з громадською організацією «Сіверський інститут регіональних досліджень» (третє місце) [213].

Четвертою у 2023 р. була номінація «Професійне навчання для забезпечення стійкості та адаптивності державних органів та органів місцевого самоврядування в умовах війни». Перемогли освітянські інновації Вищої школи публічного управління (перше місце); Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича Національного університету «Києво-Могилянська академія» (друге місце); Державної служби України з безпеки на транспорті (третє місце) [213].

Отже, проведення вищезначеного Конкурсу сприяє поширенню кращих практик у системі професійного навчання та в набутті нових знань, обміну досвідом між його учасниками та впровадженню освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців.

Автором проведено соціологічне дослідження на тему: «Аналіз застосування інноваційних компонентів у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців» з метою виявлення можливих шляхів подальшого впровадження інноваційних компонентів у структуру професійного навчання державних службовців в умовах реформування державної служби в Україні. Опитування здійснювалось шляхом он-лайн анкетування серед державних службовців Дніпропетровської та Полтавської областей (додаток Б). В опитуванні прийняли участь 183 державних службовців, із яких 88 % – жінки та 12 % – чоловіки. 77,4 % із яких займають посади категорії «Б» та 22,6 % – займають посади категорії «В». 72 % учасників анкетування відповіли, що в державних органах, в яких вони працюють, створені належні умови для



підвищення рівня їх професійної компетентності. Для професійного навчання учасники опитування досить активно використовують Портал управління знаннями (91,4 %). Найефективнішою формою професійного навчання учасники анкетування визначили підвищення кваліфікації (61,3 %) та стажування (18,3 %). Водночас, лише 5,3% опитаних вважають самоосвіту ефективною формою професійного навчання. У результаті ранжування найбільш результативними, на думку опитаних, є такі види навчальних занять: практичне заняття (1 місце), тренінг (2 місце), майстер клас (3-4 місце), вебінар (3-4 місце) та інтерактивні методи навчання: «мозковий штурм» (1 місце), кейс-метод (2 місце) та ділові та рольові ігри (3 місце). Учасники опитування запропонували власні інноваційні теми для професійного навчання, більша частина із яких пов'язані з особливостями державної служби в умовах війни, психологічною підтримкою державних службовців, посиленням мовної компетенції, кіберзахистом, кібербезпекою, кібергігієною та ін. У цілому результати опитування свідчать, що державні службовці спрямовані на власний професійний розвиток та посилення компетенцій.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз нормативно-правових актів України, якими регламентовано запровадження та використання інноваційних компонентів під час професійного навчання державних службовців, з часу здобуття державної незалежності в 1991 р. й до сьогодення засвідчив, що значного поштовху та суттєвого модерного змісту набули процеси підвищення рівня професійної компетентності державних службовців із прийняттям нового Закону України «Про державну службу» в 2015 р. Це спонукало визначити даний законодавчий акт, як певний критерій, та умовно поділити загальний масив нормативно-правових актів на два блоки – два періоди: від 1991 р. до 2015 р. та від 2015 р. до сьогодення.

Аргументовано, що такий поділ дозволив продемонструвати суттєвий дисбаланс означених етапів. Період 1991-2015 рр. характеризується множинністю нормативно-правових актів, які прямо чи опосередковано виводили систему

підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на необхідність широко запровадження та використання інноваційних компонентів. За цей період в Україні сформувалась система державної служби та система навчання та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Встановлено, що настання якісних змін та принципові перетворення в системі підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців відбулися після прийняття нового Закону України «Про державну службу» у 2015 р. НАДС України утворено інноваційну Платформу управління знаннями та започатковано проведення з 2020 р. 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».

З 2015 р., спираючись на європейський вектор розвитку української державності, формування нормативно-правової бази в означеній сфері відбувалося шляхом переходу від кількісних до якісних зрушень. Унормовані в цей період заходи та підходи до організації роботи з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців з використанням інноваційних компонентів, вивели систему в цілому на якісно новий рівень, надали їй сучасного вигляду, ввели в коло співпраці з міжнародними організаціями.

Установлено, що в Україні в цілому створено нормативно-правове підґрунтя для впровадження інновацій в підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Водночас, незавершеність реформи державної служби, деяка фрагментарність та неузгодженість чинного законодавства, необхідність гармонізації вітчизняного законодавства із законодавством ЄС, цифровізація державного управління та поява нових інноваційних форм, методів і технологій підвищення рівня професійної компетентності державних службовців обумовлюють подальше удосконалення законодавства у цій сфері.

На основі проведеного аналізу виокремлено чотири етапи запровадження інноваційних компонентів у процесі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні: 1991 – 2003 рр. – етап

пролонгації традиційних за змістом, формою та методами навчання; 2004 – 2014 рр. – етап упровадження засад європеїзації та освітньої інноватики; 2015 – 2019 рр. – етап удосконалення нормативно-правового регулювання державного управління й професійного навчання державних службовців; 2020 – 2024 рр. – етап формування та розвитку інноваційного концепту підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Обґрунтовано, що дистанційна форма освіти державних службовців є основним інструментом розвитку інноваційних компонентів та активно і успішно використовується в Україні в процесі підвищення рівня професійної компетенції державних службовців протягом останніх десятиліть. Дистанційне навчання ґрунтується на використанні як кращих традиційних методів отримання знань, так і нових інформаційних та телекомунікаційних технологій, а також на принципах самоосвіти. Перевагами дистанційної форми навчання є:

- 1) для державних службовців – доступність здобування освіти незалежно від місця проживання та розташування навчального закладу, гнучкість у виборі навчального закладу, місця і часу навчання, реальна можливість реалізації прискореного варіанту здобування освіти, об'єктивна і незалежна від викладача система оцінки знань, розвиток творчого і інтелектуального потенціалу за рахунок самоорганізації, прагнення до знань, уміння взаємодіяти з комп'ютерною технікою і освоєння новітніх інформаційних технологій та ін.;
- 2) для викладачів – вільний графік, доступність до віддалених навчальних закладів і груп слухачів; можливість автоматизувати систему оцінки знань; одночасно проводити навчання за декількома дисциплінами і в різних навчальних закладах; підвищення творчого і інтелектуального потенціалу за рахунок самоорганізації, прагнення до освоєння новітніх методик викладання, уміння взаємодіяти з комп'ютерною технікою і освоєння новітніх інформаційних технологій;
- 3) для провайдерів – залучення висококваліфікованих викладачів та значно більшої кількості слухачів незалежно від їх місця проживання; значне вивільнення аудиторного фонду та економія на експлуатаційних витратах і

відповідно комунальних платежах; вирівнювання інфраструктури освітнього комплексу по всій території країни та інтеграція в світовий освітній простір та ін.

Аргументовано, що впровадження інноваційних компонентів у процес підвищення рівня професійної компетентності державних службовців досить повно проявляється у закладах післядипломної освіти, зокрема у регіональних центрах підвищення кваліфікації та створених при закладах вищої освіти відділах (секторах) підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Заклади післядипломної освіти здійснюють професійне навчання в синхронному та асинхронному режимі із використанням як традиційних форм (лекції, практичні заняття, семінари, круглі столи), так і інтерактивних форм (інтерактивна міні-лекція, групова дискусія, ділова гра, аналіз ситуацій (case-study), виконання творчого завдання, ігрове проектування тощо). Закладами післядипломної освіти популяризується використання інноваційних компонентів у ході підвищення кваліфікації державних службовців як таких, що вже набули широке визнання (кейс-стаді; вебінари, тренінги тощо), так і нових (конверсаторіум, воркшоп та ін.). Особлива увага закладами післядипломної освіти приділяється впровадженню інновацій при розробці пропозицій щодо самоосвіти державних службовців.

Основні результати, отримані в розділі 2, опубліковані в працях [301; 302; 303; 304; 305].

## РОЗДІЛ 3

# ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ КОМПОНЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

### **3.1. Зарубіжний досвід використання інновацій в підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців**

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в сучасних умовах реформування вітчизняної державної служби, реалій воєнного стану та у світлі нових глобальних викликів соціально-економічному розвитку вимагає пошуку інноваційних ідей та імплементації наукових здобутків і позитивного зарубіжного досвіду в вітчизняну практику державноуправлінських відносин, де всезростаючого значення набуває інтелектуальний потенціал, прагнення постійного професійного розвитку та самовдосконалення, інноваційність мислення, а також навички відповідальної взаємодії влади, громади, інституцій громадянського суспільства та бізнесу.

На нашу думку, вдосконаленню використання інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні максимально має сприяти ретельний аналіз зарубіжного досвіду країн, які мають сталий та практико орієнтований інноваційний механізм професійного розвитку державних службовців, та виявлення можливостей використання його позитивних здобутків у вітчизняній практиці розбудови державної служби.

Кожна країна світу має власний, часто досить унікальний, досвід професійного розвитку державних службовців, обумовлений в першу чергу правовою системою, формою державного правління, національними традиціями, історичним розвитком, сформованою державною кадровою політикою, діючою моделлю державної служби й існуючою системою підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та ін. Водночас, необхідність формування фахового, високопрофесійного, компетентного,

інноваційного, добросесного, патріотичного, відповідального корпусу державних службовців здатного успішно впроваджувати державну політику, забезпечувати ефективне функціонування органів державної влади, надавати високоякісні адміністративні послуги населенню та приймати виважені раціональні та інноваційні управлінські рішення є спільним завданням для будь-якої країни світу.

З метою підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в установах публічного сектору різних країн створюються релевантні системи, «покликані, відповідно, сприяти посиленню спроможності (знань, умінь, навичок) публічних службовців, фахово долати виклики часу у сферах лідерства, залучення представників громадянського суспільства та інших стейкхолдерів до процесів обговорення, розробки і впровадження публічних політик та надання якісних послуг населенню та суспільним інститутам. Вони виконують це завдання як напряду, через розробку і пропозицію навчально-тренінгових програм, а також програм підвищення кваліфікації, так і опосередковано, через заохочення і популяризацію культури постійного навчання як однієї з головних характеристик ефективного сучасного публічного службовця» [60, с. 2]. Як правило, зарубіжний досвід підвищення рівня професійної компетентності державних службовців ґрунтується на тісній взаємодії державних органів з навчальними закладами (університетами, інститутами тощо) та постійному впровадженню інноваційних компонентів у процес навчання та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

До того ж, швидкозмінне зовнішнє і внутрішнє середовище професійної діяльності державних службовців детермінує необхідність зміни набору знань, умінь і навичок державних службовців для ефективного виконання ними своїх функцій. Змінюються соціально-економічні, а інколи – й політичні, умови в різних країнах, які вимагають від державних установ збільшити інвестиції в навчання і підвищення рівня компетентності своїх державних службовців. Водночас, система такого навчання «визнається одним із основних факторів, що формують адаптивну, гнучку, чутливу до потреб і швидко на відповідь державну службу, яка необхідна під час зростаючих бюджетних обмежень і

необхідності запроваджувати нові форми комунікації з громадськістю» [60, с. 5]. Сучасні знання та навички, необхідні для державного службовця, повинні відповідати бінарній моделі системи навчання і підвищення рівня професійної компетентності, яка містить: (1) поведінкові характеристики (т.зв. гнучкі знання (soft skills)) і (2) технічні характеристики (т.зв. точні знання (hard skills)). Останні незмінно залежать від органу державного управління, в якому працює службовець. Серед soft skills відзначаються такі:

- змога поставити під сумнів статус-кво;
- бажання запроваджувати інновації;
- розуміння ризиків;
- лідерські якості;
- вміння вправлятися з викликами нових технологій;
- вміння вирішувати проблеми в складних багатомірних ситуаціях;
- підприємницькі навички;
- вміння вирішувати суперечки і досягати консенсусу та ін.

Варто зазначити, що в сучасних умовах розвиток як soft skills, так і hard skills потребує впровадження інноваційних методів та технологій професійного розвитку державних службовців.

Особливо цінним для нашої країни є приклад зарубіжних країн щодо організації безперервної освіти державних службовців, що ґрунтується на раціонально вибудованій системі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та постійному впровадженню інноваційних компонентів у цю систему. Окрему увагу варто звернути на особливості організації професійного навчання в тих країнах, де ключова роль держави в ефективній організації професійного розвитку державних службовців справила суттєвий вплив на успіхи в соціально-економічному розвитку цих країн.

Світова практика свідчить про наявність різних систем підготовки державних службовців (табл. 3.1), а їх специфіка залежить від багатьох факторів (зокрема, в унітарних державах домінують тенденції до централізованого навчання державних службовців, а у федеральних державах – навчання

переважно децентралізоване. Крім того, система освіти залежить від типу державної служби – кар’єрна (Європа) чи контрактна (Північна Америка)) [293].

Таблиця 3.1

### Системи підготовки державних службовців

Країна	Особливості підготовки державних службовців
Франція	<p>Національний інститут державної служби здійснює підготовку державних службовців, Національний інститут територіальних досліджень – вищих місцевих державних службовців, а 5 регіональних інститутів державного управління готують державних службовців середньої ланки. Проводиться оцінка слухачів і, залежно від місця в рейтингу, випускнику надається можливість обрати посаду.</p> <p>У Центрі європейських студій здійснюється підготовка високопосадових державних службовців, які займаються загальноєвропейськими питаннями.</p> <p>Спеціалістів різних професій державної служби готують близько 50 спеціалізованих навчальних закладів (підпорядковані різним міністерствам), що надають обов’язкові базові курси для засвоєння компетенцій посади та підвищення кваліфікації.</p>
Німеччина	<p>Федеральна академія державного управління Міністерства внутрішніх справ здійснює підготовку новопризначених державних службовців, підвищення кваліфікації вищого керівництва, консультує з питань добору, оцінки та підвищення кваліфікації кадрів. Федеральна середня школа для державного та місцевого самоврядування та відповідні державні школи.</p> <p>Спеціалізовані навчальні заклади, підпорядковані різним відомствам, а також урядам земель. Державні і приватні університети, що готують магістрів державного управління, і пропонують програми підвищення кваліфікації (очна, заочна, дистанційна (on-line) форми навчання).</p>
Польща	<p>Головний навчальний заклад – Національна школа державного управління (KSAR), де студенти навчаються 18 місяців, а після закінчення – автоматично приймаються на державну службу, де мають відпрацювати п’ять років. Підготовку бакалаврів, магістрів зі спеціальностей «Адміністрація» або «Управління» здійснюють 5 вищих шкіл публічної адміністрації (недержавні професійні школи) та 55 державних ВНЗ.</p>
США	<p>Немає одного головного навчального закладу, який забезпечує підготовку державних службовців. Існує заклад, який здебільшого готує саме державних службовців, – Школа урядування імені Джона Кеннеді Гарвардського університету. Вища школа державної служби імені Р. Вагнера Нью-Йоркського університету готує фахівців для роботи у вищих органах влади. Вашингтонський інститут менеджменту, Інститут публічної політики – навчання середнього менеджменту.</p> <p>Навчання державних службовців найнижчого рівня може здійснюватися і в позауніверситетських коледжах країни.</p>
Канада	<p>Канадська школа державної служби надає базову освіту, перепідготовку, консультаційні послуги для державних службовців, науково-методичну підтримку державних службовців. Підготовку бакалаврів та магістрів державного управління чи державної політики здійснюють також канадські університети.</p>

Узагальнено автором з використанням [262; 265; 293].



Як уже зазначалося вище, кожна держава має власний досвід професійного розвитку державних службовців. Водночас, спільними модернізаційними тенденціями професійного розвитку державних службовців у державах-членах ЄС є застосування компетентнісного підходу до професійної підготовки й діяльності державних службовців; запровадження професійної підготовки та організації самоосвіти протягом усього життя; функціонування спеціальних загальнонаціональних навчальних закладів для підготовки кадрів державної служби, у тому числі керівних; побудова освітніх програм за модульним принципом відповідно до глобальних викликів і потреб суспільства; отримання подвійних дипломів; гармонійне поєднання теоретичної й практичної складових підготовки; дотримання принципів та настанов Болонського процесу [41, с. 10]. До того ж, європейські навчальні програми, за якими здійснюється підвищення кваліфікації державних службовців, є інноваційними, оскільки ці програми будуються кожного року за результатами визначення потреб у набутті певних знань та навичок [167, с. 156]. Підготовка державних службовців у країнах ЄС є практико орієнтованою й сприяє отриманню практичних навичок у сфері державного управління. Отримання державної посади або реалізація успішної професійної кар'єри, що гарантовано за умови успішного проходження підготовки, мотивує державних службовців до навчання, обов'язковими елементами якого є постійне впровадження інноваційних форм, методів та технологій.

У багатьох країнах основою для розробки інноваційних програм підвищення кваліфікації виступають кластери компетенцій, а також моделі ключових кваліфікацій. Такий підхід дозволяє державним службовцям з різною базовою освітою отримати необхідні навички і знання і виконувати свої обов'язки більш ефективно [61, с. 6].

До того ж, ще в середині 1990-х рр. держави-члени ЄС дійшли висновку про необхідність переходу до навчання впродовж життя. Так, у 1996 р. Європейським Парламентом і Радою Європи було запропоновано всебічну концепцію навчання впродовж життя як основу для нових освітніх політик [51, с. 14].

У березні 2000 р. Лісабонський саміт Ради Європи прийняв «Меморандум освіти впродовж життя» (A Memorandum of Lifelong Learning) [338], що став основою модернізації європейської політики у сфері освіти загалом, та навчання й професійного розвитку державних службовців зокрема. У Меморандумі підкреслюється, що безперервна освіта повинна стати головною політичною програмою громадянського суспільства, соціальної єдності й зайнятості. Визначення безперервної освіти включає: отримання ступенів та дипломів у вільний час; професійні курси, в тому числі з метою підвищення кваліфікації персоналу; освіта для дорослих; друга освіта інше. Також у Меморандумі було визначено шість принципів безперервної освіти:

– нові базові знання і навички для всіх: загальний неперервний доступ до освіти для отримання й поновлення навичок, необхідних для включення людини в інформаційне суспільство (комп'ютерна грамотність, іноземні мови, технологічна культура, підприємництво та соціальні навички);

– збільшення інвестицій в людські ресурси: збільшення інвестицій в людські ресурси для підняття пріоритету найважливішого надбання Європи – її людей;

– інноваційні методики викладання й навчання: розробка нової методології навчання для системи безперервної освіти протягом життя. Методи навчання як у формальній, так і в неформальній системі освіти повинні орієнтуватися на користувача, змінюватися в напрямку особистісної мотивації, критичного мислення й уміння навчатись;

– нова система оцінки отриманої освіти: докорінна зміна підходів до розуміння і визнання навчальної діяльності та її результатів, особливо у сфері неформальної та інформальної освіти. Актуалізується потреба в розробці якісної системи «Акредитації попередньої і неформальної освіти» (Accreditation of Prior and Experiential Learning – APEL).

– розвиток наставництва й консультування: забезпечення кожному протягом усього життя вільного доступу до інформації про освітні можливості та до необхідних консультацій і рекомендацій;

– наближення освіти до місця проживання: розвиток мережі навчальних та консультаційних пунктів і використання інформаційних технологій [338].

Таким чином, одним із головних принципів безперервної освіти у Меморандумі визначено принцип «Інновації у викладанні та навчанні», який передбачає значний зсув до навчання, орієнтованого на користувача, який є активним учасником процесу навчання та використовує для цього широкі можливості, які пропонують інформаційно-комунікаційні технології. Навчання на основі інформаційно-комунікаційних технологій надає великий потенціал для інновацій у викладанні та методах навчання. Водночас, використання інноваційних технологій у безперервній освіті детермінує рішучі зміни й у середовищі викладачів та тренерів-професіоналів, які стають провідниками, наставниками та посередниками у процесі навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Їх здатність і впевненість розвивати та практикувати відкрите викладання та впроваджувати інноваційні, інтерактивні методи навчання, як у формальних, так і в неформальних умовах, – вимога сьогодення. Активне навчання передбачає наявність у державних службовців мотивації вчитися, здатність виявляти критичне судження та знати, як вчитися.

У сучасних умовах у розвинутих демократичних країнах склалися три основні моделі підготовки державних службовців: німецька, англосаксонська (США) та французька [258, с. 46]. Більш детально впровадження інноваційних компонентів в професійний розвиток державних службовців розглянемо саме на прикладі Франції, Німеччини та Сполучених Штатів Америки. Варто зазначити, що до 2021 р. в Україні існувала система професійної підготовки державних службовців зі спеціалізованими державними освітніми закладами (подібна до систем, що існують в Німеччині та Франції). З часу ліквідації системи Національної академії державного управління при Президентові України з її регіональними інститутами в нашій країні формується система підготовки державних службовців на базі університетів та інших неспеціалізованих закладів вищої освіти (така система існує в США).

Еталоном організації й реалізації державно-службових відносин та проходження державної служби вважається французька модель державної служби, яка є однією з найбільш стабільних та організованих у світі [262, с. 371]. Водночас, підвищення кваліфікації державних службовців у Франції можна охарактеризувати як постійний професійний розвиток, адже воно включає як підготовку до першої посади державного службовця, так і подальше навчання на всіх етапах його кар'єри [61, с. 3]. До того ж, Франція є серед країн-лідерів щодо впровадження інноваційних технологій в освітній процес загалом та підготовку державних службовців зокрема.

До 2022 р. особливе місце в підготовці вищих кадрів державного апарату Франції займала Вища школа державного управління (Ecole National d'Administration – ENA). До цього елітного навчального закладу приймалися особи з вищою освітою віком до 26 років і державні службовці віком до 30 років, які мають стаж практичної роботи не менше від п'яти років. Почуття солідарності серед колишніх учнів ENA досить розвинуте: міністр, який закінчив свого часу цей заклад, прагнув набирати своїх співробітників серед колишніх однокурсників [49, с. 300].

З 1 січня 2022 р. ENA змінив новостворений Національний інститут державної служби (INSP), що став новим французьким державним органом, який здійснює початкову підготовку та підвищення кваліфікації вищих державних діячів та публічних службовців. Цей інститут став платформою для інноваційного навчання, й пропонує як дипломну підготовку та отримання статусу магістра публічного права та управління, так і різні форми індивідуального навчання: від одноденних консультацій до курсів та семінарів [2].

Підготовку вищих кадрів місцевої державної служби Франції здійснює Національний інститут територіальних студій (Institut national des studes territoriales – INET), в якому навчання триває 18 місяців. Підготовкою державних службовців середньої ланки опікуються п'ять регіональних інститутів державного управління (Institut regional d'administration – IRA), які розташовані в містах Бастія, Лілль, Ліон, Мец та Нант. Підготовка високопосадових осіб, які

займаються загальноєвропейськими питаннями, здійснюється в Центрі європейських студій (Centre des études européennes de Strasbourg – CEES), м. Страсбург. Крім того, у Франції існує 44 спеціалізовані навчальні заклади, підпорядковані різним міністерствам, які готують спеціалістів різних професій державної служби – надають обов'язкові базові курси для засвоєння компетенцій посади та підвищення кваліфікації [262, с. 373].

В умовах сьогодення все більш зростаюче значення приділяється навчанню французьких державних службовців на безперервній основі із наголосом на необхідності освітньої діяльності протягом всього професійного життя [262, с. 374]. Ця діяльність має на меті супровід процесу змін та допомогу в адаптації до розвитку фахового профілю та управлінського середовища в цілому: адаптації до посади, зміни професійного профілю, набуття нових компетенцій, розвиток інноваційного стилю мислення та готовність до впровадження інновацій.

На окрему увагу заслуговує й досвід використання інновацій в підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців Німеччини, яка має розгалужену систему навчальних закладів, що здійснюють підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців. Центральне місце в цій системі займає Федеральна Академія Державного Управління при Міністерстві внутрішніх справ Німеччини, що розташована в Бонні, її філія – в Берліні. Заняття в Академії проводяться за такими основними напрямками [343, с.67]:

- навчальні курси, в межах яких здійснюється поглиблена підготовка за суміжними видами діяльності, наприклад, юристи опановують економічні знання, а економісти – юридичні;

- курси підготовки чиновників вищого та підвищеного рангу, які вперше починають працювати на керівних посадах, а також за спеціальними програмами для окремих земель;

- семінари, що мають цільове призначення (функціональні та предметні галузі діяльності чиновників, підвищення кваліфікації у зв'язку з роботою в міжнародних організаціях);

– курси і семінари стосовно до діяльності фондів і міжнародних організацій (Німецький міжнародний фонд розвитку, Європейське співтовариство та ін.) [271, с. 7].

Процес навчання в Академії побудований таким чином, щоб студенти не тільки отримали ґрунтовні базові знання й навчилися розбиратися у складній, суперечливій взаємодії між професійним і політичним управлінням, а й розвинули свої здібності інноваційно й творчо мислити та приймати раціональні управлінські рішення.

Основний і поглиблений теоретичні курси включають в себе три типи навчальних занять [343, с.76]:

- традиційні лекції та їхнє обговорення із залученням практиків – управлінців високого рангу;
- семінари за темами, які дуже часто пропонуються і розробляються самими слухачами;
- тренінги з риторики, іноземних мов, організації та проведення ділових переговорів і ін. [271, с. 7].

Як зазначає І. Сікорська, загальна спрямованість навчання у Федеральній Академії Державного Управління пов'язана не просто з передачею знань, але і з формуванням певного способу мислення і поведінки, характерного для конкретного рангу чиновників. Відповідно до цього чимало часу в період підвищення кваліфікації приділяється вивченню реальної практики (стажування за кордоном і на конкретних робочих місцях), а також використанню активних методів навчання, що проводяться модераторами (викладачами, які організують вільні дискусії, мозкові атаки, круглі столи, спрямовані на формування колективного рішення проблем тощо) [271, с. 7].

Наступна країна, яка обрана нами для вивчення позитивного досвіду впровадження інноваційних компонентів у підвищення рівня професійної компетентності, – Сполучені Штати Америки. Перш ніж перейти до аналізу досвіду професійного розвитку американських державних службовців, варто зазначити, що загалом державна служба в США поділяється на конкурсну, всі

призначення на яку відбуваються в результаті відбору на конкурсних екзаменах (понад 90 % усіх державних службовців проходять через конкурсну систему) та виключну, посади якої виключені з-під дії Закону про цивільну службу, а головним принципом державної служби є відкритість, яка означає соціальну мобільність в системі державної служби [49, с. 304].

Аналізуючи систему професійної підготовки державних службовців у США варто зазначити, що вона здійснюється за трьома основними напрямками: на рівні вищих навчальних закладів та закладів освіти, спеціалізованих інституцій з організації тренінгів із підвищення кваліфікації для державних службовців та приватних ініціатив професійного навчання в різних напрямках, що організовуються для державних службовців різних сфер та рівнів управління. Результатом збалансованої державної політики та політики адміністрації із забезпечення багатовекторності в підготовці управлінських кадрів у державних установах США стала велика кількість інституцій, які спеціалізуються на професійному навчанні службовців у кожному окремому штаті та на рівні федерації [107, с. 115]. З метою підготовки висококваліфікованих службовців створюються, постійно переглядаються та вдосконалюються спеціальні державні програми, що відповідають вимогам певного проміжку часу й є актуальними, сучасними й інноваційними за своїм змістом та формами й методами подачі навчального матеріалу та сприяють перманентному професійному розвитку державних службовців.

Загалом професійний розвиток державних службовців у США характеризується децентралізацією, багаторівневістю програм, їх інноваційністю та взаємозв'язком з програмами навчання у сфері бізнесу. Методичне та організаційне керівництво підготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів державного апарату на федеральному рівні здійснює Управління кадрової служби (Office of Personnel Management). Навчання (підвищення кваліфікації) в рамках Управління передбачає навчання фахівців власними силами: Центр розвитку лідерських якостей (Center for Leadership Development), в т. ч. Східний і Західний центри підготовки і підвищення кваліфікації

(Management Development Center), а також Федеральний інститут керівних кадрів (Federal Executive Institute). У рамках Управління здійснюється професійний розвиток державних службовців й за моделлю Компетентності лідерства (Leadership Competencies) і Ключовими кваліфікаціями керівників (Executive Core Qualifications) [61, с. 5].

Загалом система врядування в США орієнтована на інноваційне та безперервне навчання державних службовців для розвитку їх лідерського потенціалу. Зокрема, діяльність Федерального інституту управління при Департаменті управління персоналом уряду США зосереджена на розвитку лідерських компетенцій державних службовців [325, с. 10].

Центр розвитку лідерських якостей здійснює керівництво онлайн-ресурсом USA Learning, що надає послуги електронного та змішаного навчання. USA Learning – офіційний сайт із навчання та підвищення кваліфікації федерального уряду США. Він підтримує розвиток співробітників федерального рівня і сприяє досягненню агентствами своєї місії шляхом спрощення та універсалізації доступу до високоякісних продуктів з електронного навчання, інформації і послуг. Програми USA Learning є частиною Дирекції кадрових рішень (HR Solutions Directorate) в Центрі розвитку лідерських якостей і пропонують широкий спектр електронних цифрових навчальних продуктів і послуг, системи управління навчанням. Зокрема, серед навчальних програм і послуг, є такі: розробка і надання систем управління навчанням під потреби замовника (Learning Management Systems, LMS); вивчення систем управління освітнім контентом (Learning Content Management Systems, LCMS) і пов'язаних із ними послуг, платформ електронного цифрового навчання/тестування та інший спеціальний контент [345].

Аналізуючи досвід професійного навчання та підготовки державних службовців у США, Л. Корнута та А. Неугодніков зазначають, що чинна система є однією з найбільш ефективних, оскільки дає змогу, з одного боку, швидко формувати кадри високого професійного рівня у великій кількості та не менш швидко перепрофільовувати їх у разі потреби [107, с. 116]. Одним із



ефективних механізмів швидкого перепрофілювання професійного розвитку американських державних службовців є перманентне впровадження інноваційних компонентів в систему їх підготовки та підвищення кваліфікації.

Визначальними ознаками американської державної служби є «пріоритетність розвитку індивідуальних здібностей управлінців та економічне підґрунтя їх мотивації, які формують основу прагматичного підходу до людини, коли індивід поставлений на перше місце, а не організація, в якій він працює» [64]. Колектив науковців на чолі з С. Селівановим відзначає, що системи відбору, оцінки ефективності та лідерського розвитку в державній службі США розробляються на базі двох груп компетенцій (базові та лідерські метакомпетенції), які визначають і головні напрямки професійного навчання та є обов'язковим критерієм для кандидатів в резерв вищих управлінців (Senior Executive Service) у США (табл. 3.2) [265, с. 181].

Як уже зазначалося вище, американська система розвитку кадрового потенціалу державних службовців орієнтована переважно на індивідуальні цінності й результати та має на меті, зокрема, формування інноваційного стилю мислення службовців та готовності до впровадження інновацій в професійній діяльності.

Досить поширеною практикою в зарубіжних країнах є створення спільнот практиків. Так, наприклад, основні положення інноваційної політики Великобританії було викладено у Білій книзі «Інноваційна нація» у березні 2008 р. У цьому програмному документі проголошується основне завдання уряду – створити в країні найбільш привабливі в світі умови для інноваційного бізнесу та державних послуг. Одним з чотирьох напрямів просування інновацій стало створення інтернет-спільноти державних службовців з власним сайтом ([www.network.civilservicelive.com](http://www.network.civilservicelive.com)) [104, с. 115]. Мета сайту – обмін провідним досвідом, спілкування, організація «круглих столів», конференцій, семінарів із залученням державних службовців різних рівнів та сфер.

Концепція спільнот практиків, на нашу думку, тісно переплітається з японською системою самоосвіти державних службовців через «гуртки якості».

Н. Калашник зазначає: «У роботі малих робочих гуртків особливо заслуговує на увагу не тільки те, що самопідготовці їх членів сприяє робота методами проб і помилок та створення ситуацій для вирішення професійних питань, з наступним обговоренням з метою внесення коректив та пропозицій щодо оптимізації роботи. Але і те, що завдяки внеску у розвиток організації задовольняються як соціальні потреби кожного працівника, так і бажання реалізувати себе – бути визнаним членом колективу» [85, с. 163].

Таблиця 3.2

**Відповідність ключових компетенцій державноуправлінських кадрів  
головним напрямкам їх професійного навчання у США**

Ключові компетенції	Головні напрямки професійного навчання
<p>1) Базові компетенції: прагнення до особистого розвитку, порядність; навички міжособистісних відносин, мотивація державного службовця, усна комунікація, письмова комунікація.</p> <p>2) Лідерські метакомпетенції (обов'язкові для високопосадовців):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– лідерство змін (Leading Change): креативність та інновації, увага до зовнішнього середовища, гнучкість, наполегливість, стратегічне мислення, довгострокове бачення;</li> <li>– управління людьми (Leading People): управління конфліктами, отримання різної вигоди від розвитку колег, формування команди;</li> <li>– орієнтованість на результат (Results Driven) відповідальність, орієнтація на клієнта, рішучість, підприємливість, вирішення задач, які потребують спеціальних знань та додаткової експертизи;</li> <li>– бізнес-інтелект (Business Acumen): фінансове управління, управління людськими ресурсами, управління технологіями;</li> <li>– здатність об'єднувати (Building Coalitions): створення партнерських мереж та альянсів, політична грамотність, ефективне переконання і ведення переговорів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комунікація (навички комунікації на рівні управлінців; публічні виступи; презентаційні навички; комунікація успішних управлінців; проведення результативних нарад);</li> <li>– інновації (навички візуалізації даних: візуальна передача інформації; воркшопи з проєктувального мислення; інновації та стратегія; успішне впровадження змін);</li> <li>– лідерство та управління (побудова ефективних команд; навички управління для лідерів-початківців; вплив та переконання в лідерстві; стратегії коучингу в лідерстві; управління собою та уміння вести за собою; стратегічне лідерство);</li> <li>– маркетинг (цифровий маркетинг екстра-рівня: медіа-стратегія та планування; тактика та стратегія маркетингу соціальних медіа);</li> <li>– переговори (стратегії переговорів; розв'язання конфліктів на робочому місці; стратегії для підвищення рівня ефективності);</li> <li>– стратегія (креативне мислення: інноваційні рішення для складних викликів; стратегії зростання: пошук можливостей; стратегічне управління; основний набір інструментів консультанта);</li> <li>– управління технологіями (комп'ютерна наука для лідерів; управління ризиками).</li> </ul>

Система «гуртків якості» була започаткована в Японії в середовищі провідних корпорацій ще у 50-ті роки ХХ ст. і лише згодом її взяли на озброєння і в системі державного управління.

Японський досвід використовується в ряді інших країн світу, зокрема в Німеччині, де безпосередньо в апараті державних органів створюються «гуртки якості», в яких державні службовці не лише підвищують свої професійні знання та вміння, але й навчаються техніці ведення телефонних розмов, правилам спілкування з відвідувачами, ведення ділових переговорів тощо. Німецькі гуртки якості за своєю сутністю також є механізмом самоосвіти державних службовців.

Самоосвіта державних службовців в Японії будується шляхом систематичної, раз на два роки, ротації кадрів. Це дає можливість державному службовцю здобути досвід на різних посадах та створити комплексне уявлення про всю специфіку роботи відповідного органу влади або установи. «Зрозуміло, що в контексті горизонтальної ротації, яка відбувається кожні два роки, не відбувається спеціального централізованого або курсового навчання державних службовців, яке б забезпечило оволодіння знаннями та навичками, необхідними для якісного виконання нової роботи. Процес відбувається в межах самоосвіти та контролю і кореляції напрямів самоосвітньої діяльності при роботі в гуртках» [85, с. 163].

Особливе місце посідає самоосвіта в підготовці державних службовців вищого рангу. У тій же Японії начальники департаментів, міністри і заступники міністрів, мери провінцій тощо підвищують кваліфікацію шляхом самоосвіти, що закріплено законодавчо [85, с. 163]. На нашу думку, для сучасної України, особливо в умовах проведення реформи державної служби, відповідний підхід до розуміння самоосвіти сам по собі є інноваційним.

Інноваційною для України з точки зору організації самоосвіти державних службовців буде практика Південної Кореї, де правом ініціювати самоосвітні заходи для управлінців органів публічної влади наділено не лише державу, але й громадські організації [85, с. 165].

Особливі програми самоосвіти для державних службовців вищого рангу без тривалого відриву від роботи, що діють у зарубіжних країнах, також є

суттєвою інновацією для організації самовдосконалення державних службовців України. У якості прикладу можна навести програму Fast Stream («Швидкий потік»), яка діє у Великобританії. Державним службовцям, а також фахівцям з бізнес-середовища та недержавних організацій, які пройшли конкурсний відбір, пропонується майже без відриву від роботи цілий ряд навчальних заходів з переважанням елементів самоосвіти, а саме: індивідуальні програми тренінгів; стажування; тривалі періоди самопідготовки; допомогу викладачів-наставників (коучерів). Очна частина в програмі «Швидкий потік» також передбачена і становить всього лише 16 днів на рік. Успішна участь у цій програмі дає кар'єрне зростання навіть до рівня заступника в міністерствах та відомствах Великобританії [344].

Останніми роками у цілому ряді країн-членів Європейського Союзу набули розповсюдження програми Executive Master of Public Administration («Спеціаліст з публічного адміністрування»), розроблені для тих, хто вже працює у сфері державного управління, а також з приватних компаній та некомерційних організацій. Акцент у програмі зроблено на самоосвіту слухачів, передбачено поєднання навчання з роботою протягом одного-двох років з індивідуальним підходом: навчання у вихідні дні, у вечірній час тощо. Зокрема в німецькому варіанті програми (реалізується в Hertie School of Governance / Школа управління Херті – приватний навчальний заклад з навчанням англійською мовою, розташований в Берліні) передбачено навіть її подовження до трьох-чотирьох років, щоб слухач не відривався від місця роботи [340]. Такий підхід до організації самоосвіти державних службовців, знову таки, є не типовим для українських реалій і його слід сприймати як певну інновацію в самоосвіті державних службовців.

Наголосимо, що основи інноваційного характеру самоосвіти державних службовців мають бути закладені в освітніх стандартах професійного навчання державних службовців, забезпечуючи наступність та безперервність їх навчання. Відповідні стандарти не можуть бути встановлені на тривалі строки, що само по собі не сприятиме їх оновленню у відповідності до вимог часу та

включенню справді інноваційних компонентів у відповідні освітні програми. Так, наприклад, у Великобританії такі стандарти переглядаються кожні три роки [68, с. 477]. Поділяючи підходи зарубіжних колег, українські фахівці також пропонували з метою забезпечення випереджального характеру професійного навчання державних службовців оновлювати варіативну складову у структурі змісту професійних програм з періодичністю у 2-3 роки [163]. Цю тезу висловила М. Орлів у контексті безперервного характеру освіти державних службовців і розуміємо, що такий підхід потрібно застосовувати до всього комплексу навчальних програм. Але найгостріше проблема оновлення матеріалу повинна стосуватися програм та заходів самоосвіти державних службовців, бо за своїм характером та завданнями вона – самоосвіта – стає все динамічнішою. За відсутності в програмах самоосвіти того самого «випереджаючого компоненту» у державних службовців не буде належної мотивації витратити час та сили на самовдосконалення.

Освіта державних службовців в сучасному світі – і це давно продемонстрували розвинуті країни світу, такі як Південна Корея, США – має бути [116, с. 450]:

- максимально індивідуалізованою (з урахуванням здібностей, психологічних особливостей індивіда);

- будуватися на найкращих освітніх технологіях (щоб, найголовніше, навчити державного службовця самостійно вчитися, тобто самовдосконалюватися, знаходити нові знання на базі здобутих);

- бути справді в безперервному розвитку.

Як бачимо, з трьох параметрів освіти державних службовців у зарубіжних країнах, які визначені науковцями, два пов'язані з самоосвітою: самовдосконалення на базі освітніх технологій та безперервний характер, що є сутністю самоосвіти.

Комплексний аналіз європейського досвіду самоосвіти державних службовців провели Є. Бородін та Н. Калашник [18, с. 235-244]. Зокрема їх увагу привернула практика Нідерландів, де діє спеціальний центр, робота якого спрямована на розробку навчальних програм для самоосвіти державних службовців. Такі програми

охоплюють досить широке коло проблем: від питань збереження державним службовцем здоров'я на робочому місці до суто вузькопрофесійних. Державний службовець одержує в електронному вигляді всю необхідну інформацію з обраної проблематики і опрацьовує її самостійно у вільний від роботи час, а по завершенні навчання складає іспит у вигляді тестів. Тематика програм оновлюється центром раз на два роки. Для державних службовців Великобританії популярними джерелами самоосвіти є майстер-класи, виступи перед колегами, Інтернет-конференції. Подібна робота з обміну досвідом не передбачає наявності готових варіантів відповідей і вимагає від учасників самостійних вдумливих рішень [18, с. 238]. Напрацьовані в європейських країнах механізми розширення інформації для самоосвіти державних службовців є цілком прийнятними для застосування у вітчизняній практиці. Знову ж таки наголошуємо, що наведені приклади за змістом і формою відносяться до інновацій в освіті, адже містять нововведення в самій навчальній інформації та у формах її передачі.

Особливим видом самостійної освіти державних службовців у Франції є проведення суспільно значущих наукових розробок на замовлення державного органу або органу місцевого самоврядування. Цей вид діяльності передбачає самостійну розробку державним службовцем актуального питання з подальшим наведенням результатів свого дослідження та можливих шляхів вирішення проблеми, що вивчалася, для загального обговорення. Задля виконання роботи службовцям надаються відпустки. Такі суспільно значущі наукові розробки службовців-практиків не тільки допомагають науково обґрунтованому вирішенню актуальних питань суспільства, але й стимулюють самоосвіту державних службовців та професіоналізують державну службу країни в цілому. Це однаково актуально як для загальнодержавного рівня, так і для різних рівнів місцевого самоврядування [18, с. 239]. Такий досвід міг би стати цікавою інноваційною практикою самоосвіти для державних службовців в Україні.

Короткий аналіз зарубіжного досвіду самоосвіти державних службовців, проведений українськими науковцями, показав, що «країни розвинутої демократії приділяють багато уваги розвитку потенціалу державних

службовців, оскільки саме вони впроваджують державну політику в усіх сферах життя та створюють імідж держави в очах населення» [18, с. 243]. Науковці вважають за доцільне звернути увагу на розуміння самоосвіти не тільки як дидактичного методу системи навчання, але і як компоненту державно-управлінських відносин, що властиво для багатьох країн світу.

Розглядаючи зарубіжний досвід самоосвіти державних службовців в якості інноваційних тенденцій навчання, зазначимо, що оновити погляди треба з самого системного підходу до процесів самовдосконалення державних службовців органів державного управління. Науковцями встановлено декілька концептуальних напрямів, які мають стати інноваційними для розуміння самоосвіти державних службовців у вітчизняній практиці, а саме [18, с. 243]:

– самоосвіта в системі державного управління розглядається як обов’язкова умова для відбору та прийняття, а також подальшого просування в системі державної служби (досвід країн Європейського Союзу);

– самоосвіта в європейській та міжнародній практиці розглядається як окремий вид діяльності, що забезпечує саморозвиток та професійний розвиток працівника (вимоги Міжнародної організації праці);

– самоосвіта є невід’ємною частиною системи оцінювання та атестації державних службовців (досвід Нідерландів та Німеччини);

– самоосвіта виступає як метод попередження професійної деформації та встановлення соціальних зв’язків (досвід Франції) та як метод вдосконалення державної служби (досвід Великобританії).

Позитивний зарубіжний досвід вже трансформовано науковцями у конкретні пропозиції. Так, наприклад, систему короткотермінових курсів підвищення кваліфікації, яка діє нині в Україні, запропоновано «поступово перевести в систему безперервного навчання, базуючись на самоосвіті, безпосередньо на робочому місці, зокрема, з використанням можливостей дистанційного навчання. Тоді, як періодичне навчання державних службовців в інституціолізованих закладах освіти повинне виступати як контрольні, стимулюючі, корегувальні і такі, що слугують для обміну досвідом, заходи» [86, с. 49].

Ще тривалий час на етапі підготовки України до вступу в ЄС буде зберігати свою актуальність та інноваційний характер болгарський і польський досвід підготовки та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців [117; 320, с. 67].

Проведений аналіз зарубіжного досвіду використання інноваційних компонентів у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців свідчить, що кожна країна має власний, часто досить відмінний досвід професійного розвитку державних службовців. У процесі запозичення досвіду зарубіжних країн варто враховувати той факт, що наша система державної служби відрізняється, а також не існує єдиної світової чи єдиної європейської моделі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Водночас, досвід зарубіжних країн, що створили ефективну систему професійного навчання державних службовців, є багато в чому інноваційним для нашої країни й потребує ґрунтовного дослідження та впровадження у вітчизняну практику.

Використовуючи інноваційний зарубіжний досвід, враховуючи сучасні українські реалії, власний позитивний досвід та ментальні особливості, із кожного досвіду, з метою імплементації у практику професійного розвитку державних службовців України, варто обрати кращі моделі й підходи та методи і технології.

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

Незаперечним є той факт, що швидкозмінні зовнішні та внутрішні умови функціонування вітчизняної державної служби, сучасний стан її реформування, впровадження принципів належного врядування в практичну діяльність органів державного управління, інтенсивний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поява нових інноваційних форм, методів та технологій



професійного навчання, а також вимога для державних службовців, у межах виконання індивідуальних програм, набирати не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року, в тому числі 0,1-0,2 кредиту ЄКТС шляхом самоосвіти [204] обумовлюють необхідність подальшого впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні. Адже, однією із важливих передумов ефективного забезпечення реалізації державної політики, надання доступних і якісних адміністративних послуг та виконання завдань і функцій органів державного управління є професійний розвиток та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, професійна діяльність яких здійснюється в надзвичайно складних умовах воєнного стану. Повністю підтримуємо твердження експертів, які зазначають, що підвищення рівня професійної компетентності державних службовців – важливий напрямок, без якого вдосконалення системи державного управління є неможливим в цілому [61, с. 2].

До того ж, відповідність сучасним вимогам нового часу передбачає здатність державного службовця бути конкурентоспроможним та ефективним не лише в своєму професійному середовищі поруч з іншими державними службовцями, а й зі штучним інтелектом. Це детермінує необхідність перманентного підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, здатних забезпечити інноваційне розв'язання існуючих проблем, надавати високоякісні послуги, навчатися та розвивати власні здібності впродовж усього життя, швидко й гнучко адаптуватися до нових змін та управляти ними, відповідати вимогам, критеріям, оцінкам, цінностям суспільства, нестандартно мислити та приймати раціональні управлінські рішення, формувати та підтримувати ефективну систему комунікацій з громадянським суспільством та бізнесом.

Як цілком слушно зазначають В. Карковська та Н. Цигилик «традиційна парадигма, що базується на знаннях, не відповідає вимогам до практичного досвіду, якого очікує сфера прийняття рішень. На перший план виходить формування надпрофесійних компетентностей, наскрізних знань та цифрової

грамотності, які можна використовувати для міждисциплінарного комплексного прийняття рішень. На практиці аналіз компетентнісних моделей призводить до зміни пріоритетів у проектуванні освітніх цілей і моделей управління навчанням, що впливають з компетентнісного навчання і викладання» [88, с. 105].

Проведена останніми роками реформа системи професійного навчання державних службовців забезпечила впровадження багатьох нововведень у цій сфері та сприяла розвитку інноваційної моделі навчання державних службовців, яка цілеспрямована на безперервність, обов'язковість, плановість, систематичність, практикоорієнтованість, прогностичність навчання, індивідуалізацію й диференціацію підходів до навчання та відповідність потребам його учасників. Водночас система професійного навчання державних службовців постійно зазнає впливу зовнішніх умов політичного, соціального, економічного та іншого характеру, непередбачуваних обставин (карантинні обмеження, повномасштабне вторгнення РФ на територію нашої країни, що обумовило введення воєнного стану та ін.), а також залежить від функціональних завдань та особливостей структури й внутрішнього менеджменту державних органів, в яких працюють учасники професійного навчання, внаслідок чого знижується ефективність окремих складових цієї системи, що залежать перш за все від фінансових і організаційних факторів та волевиявлення керівників.

Національним агентством України з питань державної служби 7-22 липня 2022 р. проведено опитування щодо впровадження реформи системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. В опитуванні, що проводилося з використанням онлайнсервісу Google Forms, взяли участь 25 362 публічних службовця (із яких 92,4% – державні службовці), голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники, посадові особи місцевого самоврядування, а також 1 682 працівника служб управління персоналом, 176 представників провайдерів [70, с. 5]. На запитання чи є професійне навчання інноваційним (за змістом, формами організації освітнього процесу) схвально відповіли лише 38% опитаних

публічних службовців, 40,1% працівників служб управління персоналом. Найвищий відсоток позитивних відповідей надали представники провайдерів – 42,6%. Водночас, враховуючи той факт, що навіть самі надавачі освітніх послуг досить низько оцінюють інноваційність своїх програм як за змістом, так і за формами організації освітнього процесу, вимогою часу є широке впровадження інноваційних компонентів у систему професійного навчання державних службовців.

На формування ефективної системи професійного навчання державних службовців та підвищення рівня їх професійної компетентності визначальний вплив справляють держава та провайдери, задіяні у цьому процесі.

Повністю підтримуємо твердження О. Фендьо, яка зазначає, що на рівні держави питанню всебічного розвитку професіоналізму державних службовців «необхідно приділити належну увагу шляхом удосконалення існуючої нормативно-правової бази, а на рівні закладів освіти, які здійснюють їх професійну підготовку, через створення сучасної цілісної, якісної, інноваційної, мобільної та гнучкої системи навчання з використанням віртуального освітнього середовища, систем електронного навчання (e-learning), хмарних сервісів, мобільного навчання (m-learning), систем управління навчанням (learning management system), платформ для дистанційного навчання (Prometeus, Coursera, Moodle, ATutor, eFront, Claroline, BlackBoard та ін.), які мотивуватимуть до самоосвіти, самоорганізації та самонавчання за концепцією «освіта впродовж життя», дозволяють навчатися у вільний від виконання професійних обов'язків час» [313, с. 239].

На нашу думку, обов'язковою умовою акредитації професійних програм, програм спеціалізованих короткострокових навчальних курсів, тематичних постійно діючих та короткострокових семінарів, тренінгів, що розробляються різними суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання державних службовців, має бути їх інноваційність як з точки зору тематики, так і щодо форм, методів і технологій проведення самих занять.

Варто зазначити, що правове регулювання впровадження інноваційних компонентів у процес підвищення рівня професійної компетенції державних

службовців в Україні перебуває в постійній динаміці з огляду на те, що відповідні нормативно-правові акти вдосконалюються в процесі впровадження таких важливих для нашої країни реформ та програм, як адміністративна реформа, децентралізація та реформа державного управління, реформа державної служби та оптимізація системи державних органів, освітня реформа, програма розвитку інновацій та ін. Проведений у попередньому розділі аналіз чинного законодавства, що регулює впровадження інноваційних компонентів у підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, засвідчив певну його недосконалість та фрагментарність, що обумовлює необхідність актуалізації нормативно-правового забезпечення в цій сфері та внесення відповідних змін до окремих нормативно-правових актів. Зокрема, з метою врегулювання особливостей організації дуальної форми здобуття вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» необхідним є 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 [204].

Також необхідним є внесення змін до Закону України «Про державну службу» [184] щодо оптимізації конкурсних відборів, можливості кар'єрного просування та відновлення стабільності на державній службі. Зокрема, пропонується законодавчо закріпити норму щодо необхідності під час проведення конкурсу на зайняття посад державної служби категорії «А» оцінювати вимоги до компетентності кандидатів, пов'язані із стратегічним баченням, розумінням політики у відповідній сфері, управлінням змінами та інноваціями, інноваційним лідерством та ін.

Зміст типових загальних та спеціальних професійних (сертифікатних) програм підвищення кваліфікації повинен постійно оновлюватися й актуалізуватися та в обов'язковому порядку містити інноваційні компоненти як щодо змісту так й щодо форм і методів професійного навчання. Водночас, необхідно на рівні нормативно-правового акту надати чітке та максимально

повне визначення всіх форм проведення професійного навчання, не обмежуючись лише найбільш розповсюдженими з них.

Абзац 11 пункту 12 Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [204] визначає, що акредитовані (погоджені) відповідно до цього Положення програми підвищення кваліфікації переглядаються та оновлюються провайдерами не рідше ніж один раз на три роки (від дати ухвалення останнього рішення про акредитацію/погодження таких програм) з метою приведення їх змісту у відповідність із законодавством, урахування інноваційних процесів у державному управлінні та місцевому самоврядуванні, а також у разі прийняття/перегляду відповідних професійних стандартів тощо. Такі програми підлягають акредитації відповідно до вимог пункту 13 цього Положення (акредитація програм проводиться саморегульованими професійними об'єднаннями чи іншими акредитованими юридичними особами, що здійснюють незалежне оцінювання якості освіти та освітньої діяльності закладів освіти, а до їх утворення – НАДС) або погодженню згідно з вимогами та в порядку, що визначені цим Положенням. На нашу думку, враховуючи бурхливий розвиток інформаційного суспільства, швидкість старіння інформації та перманентну появу інновацій для окремих тематичних програм (наприклад, цифрове врядування, ІКТ в державному управлінні, діджиталізація державного управління, цифрова грамотність державних службовців та ін.) три роки є досить великим терміном й потребує зменшення хоча б до двох років. А в ідеалі тематичні програми такої направленості, на нашу думку, доцільно оновлювати щорічно.

Умови воєнного стану, що запроваджені відповідно до указу Президента України № 64 від 24 лютого 2022 р. [181], обумовлюють запит на оновлення програм підвищення кваліфікації, які будуть адаптованими до нових умов роботи державних службовців, відповідати конкретним завданням органів державного управління та бути диференційованими залежно від місцезнаходження учасників навчального процесу (прифронтові території чи більш безпечні регіони країни).

Змістовне наповнення таких програм багато в чому буде інноваційним, адже «випробування, які проходить українська державність за період після початку в лютому 2022 р. війни, не можуть не позначитися на тих завданнях, які має вирішувати у цих складних умовах система підвищення рівня професійної компетентності державних службовців» [38]. Тому 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. Необхідним, на нашу думку, є розроблення типової програми професійного навчання державних службовців з деокупованих територій України, а також державних службовців, які бажають працювати в державних органах на деокупованих територіях України. Особливої уваги й підтримки їх професійного навчання потребують державні службовці, які були мобілізовані, або проходили службу у військах територіальної оборони ЗСУ та добровольчих формувань територіальних громад та демобілізовані у зв'язку зі станом здоров'я. Впровадження таких програм є певною новацією для вітчизняної системи професійного навчання державних службовців.

Як було зазначеному у попередньому розділі, більш широкому впровадженню інноваційних компонентів у підвищення рівня професійної компетентності державних службовців має сприяти щорічне проведення конкурсу «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання ...» [175] та впровадження успішних кейсів та інноваційних практик організації професійного навчання (за результатами конкурсу), поширених НАДС для використання іншими провайдерами.

Проведений нами огляд конкурсів кращих практик впровадження освітніх інновацій в системі професійного навчання публічних службовців надає підстави висловити ряд пропозицій. Зокрема, у перші роки існування конкурсу підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування розглядали за окремими номінаціями, а потім об'єднали.

Вважаємо, що варто повернутися до висхідного розмежування, адже не дивлячись на те, що це все посадові особи органів публічної влади, але коло завдань, напрями діяльності, посадові повноваження у державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування суттєво відрізняються. Зрозуміло, що підвищення кваліфікації щодо рівня знань іноземної мови, стресостійкості, протидії конфліктам, тощо мають спільну природу та спрямування. Але щодо набуття нових знань та навичок в опануванні конкретних комп'ютерних програм, ознайомлення зі змінами в чинному законодавстві, запровадження нововведень в організацію діяльності органів влади та самоврядування повинні мати спрямування безпосередньо до специфіки діяльності державних службовців або посадових осіб місцевого самоврядування.

Також звертає на себе увагу той факт, що така потужна робота, проведена провайдерами щодо запровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, яка одержала визнання фахового журі конкурсу, залишається практично невідомою для широкого загалу суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання. На період проведення конкурсу інформацію про висунуті розробки (на той період ще невідомо, яка із конкурсних робіт переможе) ще можна переглянути, але згодом вона зникає або подається у стислому викладі у звітах про участь у конкурсі. Наприклад, у 2022 р. Апарат Верховної Ради України отримав перемогу на конкурсі в номінації «Внутрішнє навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування». Було представлено практику впровадження Навчальної онлайн-платформи для професійного навчання працівників Апарату Верховної Ради України. Завдяки цьому вони мають можливість у будь-який час проходити онлайн-навчання. Онлайн-курси, розміщені на навчальній онлайн-платформі, можна відвідувати у зручний для посадовців час, розробка враховує потреби Апарату та особливості організації роботи Верховної Ради України. Розробка складається із декількох модулів, спрямованих на: удосконалення рівня володіння англійською мовою; розвиток

професійних навичок («hard skills») та навичок неспеціалізованих, надпрофесійних, міжособистісного спілкування («soft skills»). Про складність та масштабність конкурсної новації свідчить і той факт, що навчальну онлайн-платформу було створено за підтримки Проєкту ЄС-ПРООН з парламентської реформи у рамках реалізації Стратегії розбудови кадрового потенціалу Апарату Верховної Ради України до 2022 року [8]. Інформацію про сутність навчальної платформи як інновації, що була запроваджена за такої потужної підтримки, можна отримати лише з короткого допису на сторінці офіційного сайту Управління кадрів Апарату Верховної Ради України. Подана інформація має узагальнюючий характер, не дає уявлення про приклади навчальних блоків, фрагмент контенту, умови доступу або реєстрації на платформі тощо.

Нагадаємо, що одним із критеріїв конкурсу згідно з Положенням про конкурс є відтворюваність результатів, тобто «можливість відтворення даної інноваційної практики в іншому контексті або місці» [175]. Виникає цілком закономірне питання, а як іншим провайдерам ознайомитись і запровадити у себе або адаптувати до своїх курсів подібну новацію?

Тому вважаємо доречним утворення Реєстру конкурсних розробок-переможців, який би супроводжувався наявністю постійного вільного доступу до методичних рекомендацій, аудіо- та/або відеоматеріалів необхідних, на думку авторів новації, для його популяризації серед інших провайдерів. Платформою для розміщення відповідного реєстру може стати вже досить популярний Портал управління знаннями. Також відразу зазначимо, що повинні бути належним чином захищені авторські права подібних інноваційних розробок суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання. Пропонуємо покласти консультативний супровід у питаннях захисту прав інтелектуальної власності на ті ж структури НАДС, які долучені до організації і проведення конкурсу. Нагадаємо, що останнім часом в Україні відбулися суттєві зрушення у бік спрощення роботи із оформлення прав авторів. Крім того, відповідні інноваційні розробки є, як правило, результатом співпраці викладацького колективу одного або навіть декількох закладів освіти. Тому



подібна робота із захисту прав інтелектуальної власності може бути виконана закладами-провайдерами за організаційної та фінансової підтримки НАДС.

Наголосимо, що, на наше переконання, робота із захисту прав інтелектуальної власності на інноваційні розробки не може бути покладена на суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання, особливо у фінансовій частині, бо це може призвести до звуження кола потенційних учасників. Адже провайдери, особливо розташовані в провінції, не зможуть забезпечувати додаткові фінансові витрати та будуть діяти в рамках самоконтролю за принципом «нам не потрібна участь, бо у нас немає грошей». Зрозуміло, що такий підхід вкрай негативно позначиться на якості конкурсних пропозицій, рівності всіх учасників тощо. У той же час, пропозиція оприлюднення та розповсюдження ідей, викладених в освітніх конкурсних новаціях, без забезпечення авторських прав їх авторам, також не сприятиме відкритості та популяризації нововведень.

Вважаємо, що з появою Порталу управління знаннями, із запровадженням конкурсу «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців...» використання інноваційних компонентів у процесі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців перейшло на якісно новий рівень. Відкритість та високий рівень інформаційної доступності для всіх учасників освітнього процесу щодо пропонованого навчального продукту дає реальну можливість обирати найбільш сучасний за змістом курс підвищення кваліфікації, враховувати наявність заявлених інноваційних форм, методів та технологій навчання.

Наступний не менш важливий напрям – впровадження педагогічних інновацій в систему професійного розвитку державних службовців. Адже модернізацію системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців не може бути здійснено інакше, ніж через освоєння нововведень, через інноваційний процес.

У презентованій Міністерством цифрової трансформації України та Міністерством освіти і науки України за підтримки Агентства США з

міжнародного розвитку USAID для громадського обговорення Глобальній інноваційній візії України серед критично важливих для відбудови та підтримки процесу трансформації України інновацій, зокрема, визначено «розвиток людського капіталу через розвиток edtech, цифрової грамотності й STEM-освіти, можливості навчання протягом життя та в контексті персоналізованих освітніх траєкторій, тісно пов'язаних з подальшим працевлаштуванням (а також з використанням ШІ в галузі освіти)» [35].

Нам імпонує твердження Г. Кузьменко, яка зазначає, що «перед суспільством постали важливі питання з пошуку нових стратегій освітньої політики, більш перспективних інноваційних освітніх технологій, підходів, які будуть забезпечувати успішне й повноцінне життя в умовах сучасного глобалізованого інформаційного світу» [110, с. 18]. Дослідниця зазначає, серед найперспективніших сучасних підходів підготовки фахівців нової генерації, зорієнтованих на новаторську діяльність у сучасних умовах соціальної мобільності, всесвітньої глобалізації, економічної, політичної та культурної інтеграції у більшості розвинених країн світу визнано концепції STEM- і STEAM-освіти [110, с. 19].

STEM і STEAM-освіти, визнані як педагогічні інновації XXI століття, адже така освіта передбачає використання інформаційних технологій, розвиває навички самостійного отримання нових знань, здібності до дослідницької, аналітичної роботи, формує критичне мислення, забезпечує створення комфортного освітнього середовища та організацію якісного освітнього процесу. Як зазначає Н. Гончарук, навчання з використанням STEM і STEAM-освіти у сфері публічної служби набуває особливо важливого значення в умовах воєнного стану, адже саме від публічних службовців залежить прийняття ефективних і неординарних управлінських рішень, забезпечення функціонування держави [37, с. 59]. За визначенням дослідниці, використання різноманітних STEM-технологій, зокрема технологій проектування, моделювання, застосування web-додатків тощо значною мірою може сприяти формуванню у державних службовців інтегральної компетентності, що складається із загальних та спеціальних компетентностей та передбачає

здатність державного службовця розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері державного управління, що є можливим лише шляхом поєднання знань, умінь та навичок з різних наукових галузей та сфер публічного управління [37, с. 58]. Таким чином, використання такої освітньої інновації як STEAM-освіта, під якою розуміється підхід до навчання, завдяки якому здобувачі освіти вчаться продемонструвати інноваційне й критичне мислення та творче розв'язання проблем на стику дисциплін, має максимально сприяти професійному розвитку державних службовців. На підтримку цього тезису є й практичний досвід зарубіжних країн, коли державні службовці маючи професійну освіту одного напрямку під час професійного навчання ґрунтовно вивчають інший напрям.

Останніми роками все більшої популярності набирає так зване «навчання з відкритим кодом» (Open source learning) – підхід, за якого навчальні матеріали створюються спільно студентами, вільно поширюються, їх можна доповнювати на власний розсуд [51, с. 12]. У сучасному швидкозмінному світі інформація застаріває часом раніше, ніж вона стає предметом навчання чи підвищення кваліфікації державних службовців. У зв'язку з цим, на нашу думку, поява та розвиток вікі-книг, що створюються самими державними службовцями в процесі навчання або підвищення кваліфікації, сприятиме не тільки оновленню знань, а й розвитку вмінь, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної діяльності на державній службі, зокрема вміння чітко, логічно, системно, послідовно й комплексно представляти необхідний матеріал, формулювати власне бачення вирішення відповідних державно-управлінських завдань, готувати якісні аналітичні та прогностичні матеріали, використовувати інструменти проєктного та стратегічного підходів. До того ж, участь у підготовці вікі-книг сприятиме й вдосконаленню державним службовцем навичок роботи з інноваційними технічними засобами та програмним забезпеченням. А у випадку зацікавленості підготовленим державним службовцем розділом (підрозділом) вікі-книги зі сторони іншого державного службовця, перший з них може виступити в якості коуча для другого, що також є інноваційним компонентом професійного розвитку та сприяє покращенню комунікаційних навичок всіх учасників цього процесу.

До того ж, маючи спільну зацікавленість у розвитку певної тематики та готуючи відповідний розділ вікі-книги, для творчого пошуку ідей державні службовці можуть використовувати різноманітні інноваційні методи та підходи, зокрема такі з них, як: метод SCAMPER (методика креативності, що являє собою схему послідовного визначення певних питань, які стимулюють генерацію ідей), метод мозкового штурму, метод мозкової карти (графічний метод, що використовується для візуалізації ідей та їх зв'язків і сприяє систематизації й розгортанню ідей, допомагаючи таким чином виявити нові можливості та концепції), метод TRIZ (ґрунтується на об'єктивних законах розвитку технічних (штучних) систем) та ін.

Особистісне ставлення державного службовця до професійного навчання, його прагнення оновити знання, вдосконалити та розвинути вміння та навички використовуючи для цього інноваційні форми, методи та технології справляє суттєвий вплив на успішність його професійного розвитку. Завданням керівника та служби управління персоналом державного органу, в якому працює службовець є впровадження заходів щодо стимулювання та заохочення підвищення рівня професійної компетентності, постійної самоосвіти та створення належних умов для професійного навчання. Особиста зацікавленість державного службовця, підтримка та сприяння керівника та взаємодія із суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання сприяють реалізації індивідуального підходу в процесі вдосконалення набутих навичок, професійного та кар'єрного розвитку.

Привести фахову підготовку у відповідність сучасним вимогам до професійної кваліфікації державного службовця, підняти рівень його базових знань та вмінь, підвищити рівень його професійної компетентності – вимоги сьогодення. Завдання керівників та служб управління персоналом – сформувати у державних службовців мотивацію до постійного самовдосконалення, вміння вчитися (у т. ч. й шляхом самоосвіти) та підвищувати рівень своєї професійної компетентності реалізуючи своє право на професійне навчання через: підготовку, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту та практично впроваджувати принципи безперервної освіти. Отже, упровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців має здійснюється у

тісному взаємозв'язку формального, неформального й інформального навчання шляхом розроблення загальних та спеціальних професійних програм, адаптованих для відповідних груп державних службовців, підготовки навчально-методичної літератури, тематичних курсів, семінарів, тренінгів, стажування та ін.

Нам імпонує твердження Л. Прудіус, яка зазначає 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» [253, с. 126]. Професійні навички та знання державними службовцями опановуються також за допомогою дискусій, евристичних бесід, відтворення професійних ситуацій, сесій зворотного зв'язку, рольових ігор, що забезпечує їх поглиблене розуміння та застосування у практичній роботі.

Актуальність використання інноваційних компонентів у ході всіх трьох видів безперервної освіти – формальної, неформальної, інформальної – в останні роки лише зростає. Про це свідчить широке залучення до цієї роботи не лише провайдерів освітніх послуг, у тому числі і громадських організацій, навчальні програми яких представлено на Порталі управління знаннями, а також збільшення кількості навчальних програм від різноманітних онлайн платформ, рекомендованих НАДС для самоосвіти публічних посадовців [38, с. 106-114].

Визначальним чином на впровадження освітніх інновацій у сфері професійного навчання державних службовців впливає як досконалість навчально-методичного забезпечення та використання у практиці професійного розвитку працівників державних органів результатів наукових досліджень у сфері навчання дорослих, так і прагнення самих провайдерів та викладачів (тренерів) до здійснення інноваційної діяльності. Освітні завдання інноваційного типу передбачають випереджальну інноваційну підготовку викладачів та тренерів. У зв'язку з цим актуалізується питання щодо підвищення інноваційного потенціалу

самих викладачів (тренерів, коучів, менторів), які працюють у сфері професійного навчання державних службовців, до надання якісних освітніх послуг на основі сучасних методів андрагогіки, з урахуванням специфіки професійної діяльності учасників навчання, з використанням зарубіжного досвіду й залученням закордонних фахівців і впровадженням інноваційних форм, методів і технологій та забезпечення поширення кращих практик освітніх інновацій у системі професійного навчання.

У сучасних умовах зростає роль і значення самоосвіти в професійному навчанні державних службовців. У ході організації самоосвіти державних службовців поєднуються як інноваційні форми, так і інноваційні методи навчання, а також широко використовуються новітні інформаційні технології.

Самоосвіта як спосіб організації навчання і як тривалий процес дозволяє забезпечити реалізацію безперервного навчання. Нагадаємо, що таке бачення пріоритетів розвитку освітянської галузі визначено в Державній національній програмі «Освіта» («Україна ХХІ 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» [183].

Інноваційна сутність та природа самоосвіти вдало підкреслена І. Шпекторенко: «Самоосвіта є як внутрішньо, так і зовнішньо мотивованою. У першому випадку вона реалізує внутрішнє прагнення особи державного службовця до термінового оволодіння додатковою інформацією, новими знаннями, які, до речі, можуть бути як безпосередньо використані ним у своїй роботі найближчим часом, так і розрахованими на перспективу, на вирішення майбутніх професійно-управлінських завдань» [328].

«У контексті здійснення державної служби на принципах компетентності і професіоналізму самоосвіту можна розглядати у вузькому змісті, як практичний метод, що забезпечує формування професійно значущих якостей і розвиток працівників, а в широкому – як процес, що забезпечує безперервність набуття освіти та підвищення її якості державними службовцями поза навчальним закладом, шляхом самостійної роботи» [322, с. 5].

Можемо припустити, що для створення зовнішньої мотивації державного службовця до самоосвітньої діяльності використовуються різні засоби управлінського впливу, що складають систему чинників зовнішньої мотивації, адаптації, активізації, оцінювання, навчання та виховання, завдяки яким особистість державного службовця саморозвивається.

Підґрунтям для систематичного саморозвитку та самовдосконалення є сучасне інформаційне середовище, завдяки якому надзвичайно швидко змінюється та застаріває інформація, вдосконалюються знання і практика виконання певних робіт. Встановлено, що в результаті появи нової науково-прикладної інформації компетентність фахівця від часу закінчення закладу вищої освіти знижується на 50 %, тобто відбувається «старіння» знань, «період напіврозпаду компетентності» [40, с. 443].

«Значення самоосвіти полягає в тому, що цей вид навчання спрямовується на задоволення індивідуальних навчальних потреб. Державний службовець сам створює свою систему освіти та особистісну освітню траєкторію. Самоосвіта спроможна забезпечити індивідуалізацію навчання та його безперервність. У процесі самоосвіти кожен державний службовець може визначити для себе мету, завдання, зміст, засоби, способи дій з урахуванням власних потреб і інтересів, здібностей, часових, інформаційних, навчально-методичних ресурсів, досвіду професійної і навчальної діяльності» [138, с. 38-39]. Підкреслимо, що реалізація навчання шляхом самоосвіти можлива за умови високого рівня самосвідомості державного службовця, його особистого розуміння важливості та необхідності систематичного професійного вдосконалення, готовності витратити на це свій час, сили та енергію.

Самоосвіта державних службовців здійснюється в таких формах: очно-заочне навчання; дистанційне навчання; самовдосконалення за індивідуальною програмою; отримання знань через інформаційні джерела.

Самоосвіту, що розглядається фахівцями як вид підвищення кваліфікації, вважають для себе пріоритетним напрямом навчання 65,1 % респондентів. Опитування проводилось серед державних службовців, посади яких належать

до категорій «А» (Вищий корпус державної служби) і «Б» (голови районних державних адміністрацій, керівні кадри міністерств) [162, с. 176].

Самостійне навчання (самоосвіта) було визначено однією з форм підвищення професійної компетентності у Методичних рекомендаціях щодо складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (2018 р.) [194]. Водночас, у оновлених Методичних рекомендаціях щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку), затверджених Наказом НАДС від 26 жовтня 2020 р. № 201-20 [195] самоосвіта визначена вже не формою підвищення професійної компетентності, а видом професійного навчання, що сприяє, зокрема, розвитку такої професійної компетентності, як робота з інформацією.

Дистанційне навчання в процесі самоосвіти державних службовців залишається найбільш розповсюдженою та затребуваною формою, не втрачаючи своєї актуальності та інноваційності. Дистанційне навчання в контексті самоосвіти державних службовців – це форма отримання знань через Інтернет-ресурси на базі навчального закладу під заочним керівництвом викладача. Основною перевагою цієї форми є приватність, адаптивність, можливість самостійного планування самонавчання, наявність зворотного зв'язку. Окрім того, ця форма навчання дає можливість будь-якому фахівцю, що навчається, наблизити отримання завдань до свого офісу або дому [139, с. 286].

Зауважимо, що на сьогоднішній день державні службовці можуть здійснювати самоосвіту в дистанційній формі не лише на базі навчального закладу, але й долучившись до громадських проєктів на базі їх веб-ресурсів, комерційних онлайн-проєктів (особливо популярними напрямками є: вивчення іноземних мов, вдосконалення знань в ІТ-технологіях, психологічні тренінги профілактики та подолання стресів, професійного «вигорання» тощо).

Дистанційне навчання як форма самоосвіти може бути [139, с. 287]:

– синхронним – спілкування з викладачем у режимі реального часу;



– асинхронним – самостійне навчання в зручному режимі.

Незалежно від синхронності чи асинхронності дистанційного навчання державного службовця основний наголос робиться на самостійному вивченні матеріалу. 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).

Самоосвіта як система дає відповідь на питання, яке цілком слушно ставить Н. Калашник: яким чином має здійснюватися професійне вдосконалення державного службовця між черговими підвищеннями кваліфікації або за потреби – час від часу (відвідування семінарів, навчальних курсів, тренінгів, стажування)? В умовах сучасних систематичних змін у сфері публічного управління необхідним є безперервне професійне навчання державних службовців. «У даному випадку самоосвіта набуває провідної ролі, а інші види підвищення кваліфікації виступають скоріше направляючими, стимулюючими та контролюючими поштовхами» [83].

Додамо, що самоосвіта державних службовців дає важливий сигнал для керівника особи, що самонавчається: такий працівник не стоїть на місці, відкритий до нових викликів, критично оцінює свої знання та професійні навички, готовий витратити додатковий час і власні зусилля для одержання кращого результату в роботі. Отже, для керівника самоосвіта підлеглого перетворюється на певний позитивний маркер, на «знак якості», в оцінці працівника. Якщо ж зазначити, що такий працівник самонавчається із використанням інноваційних технологій (е-курси, он-лайн-тестування, тренінги, ділові ігри тощо), то це автоматично повинно підвищувати оцінку підлеглого в очах керівника на певний значимий коефіцієнт.

Самоосвіта державних службовців як спосіб і тривалий в часі процес самовдосконалення ставить перед органами державного управління складні задачі щодо створення відповідних умов для підлеглих. З точки зору сприяння самоосвіті державних службовців можна визначити ряд умов:

– формування позитивної мотивації самоосвіти;

– популяризація самоосвіти (особливо з використанням інноваційних технологій) та розповсюдження успішного кар'єрного досвіду окремих державних службовців, які брали участь у різних проєктах із професійного саморозвитку;

– забезпечення дієвого сприяння державним службовцям, які прагнуть долучитися до самоосвітніх програм або технологій;

– допомога з діагностуванням та виявленням рівня знань, умінь, навичок та проблемних «зон» у професійній діяльності, які потребують додаткової роботи із самовдосконалення;

– створення сприятливої емоційної атмосфери в колективі, в установі до самоосвіти як важливого процесу та до державних службовців, які до цього процесу долучилися (це могло б бути певне матеріальне заохочення, але об'єктивна економічна ситуація в країні цьому не сприяє).

Самоосвіта державних службовців має певні особливості, а саме [83]:

1) самоосвіта державних службовців це не просто безпосередньо вид навчального процесу (як, наприклад, самостійна робота студентів у вишах, що відображена в робочій програмі навчальної дисципліни), а певна діяльність, яка б допомогла державним службовцям «розширити межі власного освітнього простору та завдяки цьому усвідомлювати себе виконавцями функцій держави, за рахунок розуміння процесів, що відбуваються»;

2) «цей вид освітньої діяльності безпосередньо пов'язаний з виконанням посадових обов'язків»;

3) «під час організації самоосвіти державних службовців необхідно враховувати, що мова йде про людей, які наділені певними владними повноваженнями і знаходяться між собою у відносинах структурно-функціонального характеру».

Самоосвіта на державній службі має особливо великий потенціал, оскільки в рамках саморозвитку посадовців відбувається перехід державного службовця від епізодичного навчання до безперервного протягом всього кар'єрного зростання. Це може здійснюватися без відриву від служби, що

визначає темп, зміст, форми і методи самостійного навчання з урахуванням особистісних освітніх потреб і побажань державного службовця [101, с. 387].

М. Коновалова розглядає інноваційну культуру державних службовців в якості умови їх безперервного професійного розвитку і освіти. Дослідниця виділяє ряд основних принципів формування інноваційної культури, які на нашу думку, безпосередньо пов'язані з пріоритетністю новацій в самоосвіті державних службовців [101, с. 388]: заохочення ініціативи і творчого пошуку співробітників; заохочення до розвитку і набуття нових знань і навичок; співробітництво між працівниками; вільний обмін ідеями та інформацією між співробітниками; толерантне сприйняття керівництвом і співробітниками ідей, висловлених іншими працівниками; участь кожного члена команди в процесі досягнення цілей інноваційного проєкту, усвідомлення своєї значущості; свобода творчості й висловлювань; недопустимість нав'язування ідей керівника співробітникам; захист прав кожного співробітника на інноваційні рішення.

Свідченням високого рівня інноваційної культури державних службовців є їх участь або причетність до інноваційного процесу (використання нових технологій в роботі, участь в командній роботі з подолання певних проблем за допомогою інноваційних інтерактивних методів «мозкового штурму», кейс-стаді, ділових ігор тощо). Це, в свою чергу, буде спонукати державного службовця до опанування нових знань, передових технологій, стимулюватиме подальший інтерес до саморозвитку.

«Прагнення до професійного самовдосконалення шляхом самоосвіти і рівень інноваційної культури державних службовців, – робить висновок М. Коновалова, – визначають їх залученість до процесу безперервної освіти та професійного розвитку» [101, с. 389].

Не менш цікавим є взаємозв'язок між формуванням інноваційної організаційної культури та лідерством в державному управлінні, який дослідила та ж М. Коновалова. Цей взаємозв'язок у розрізі питання самоосвіти державних службовців доречно розглянути з огляду на той вплив, який може та повинен здійснювати лідер, впливаючи на інноваційний характер самоосвіти

своїх підлеглих (якщо йдеться про формального лідера) або колег (якщо йдеться про неформального лідера). Формулюючи сприйняття ефективного лідера, М. Коновалова прямо вказує на необхідність пропаганди навчання впродовж життя. Фактично, це є завданням та функцією справді ефективного лідера в публічному управлінні по відношенню до своєї команди. Лідерство, робить висновок М. Коновалова, ґрунтується на ідеалах творчості, проактивності, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей, прийнятті ризиків та невдач як засобу навчання, розширенні повноважень співробітників, ґрунтовній освіті та навчанні протягом життя, різноманітності, відкритому спілкуванні [102].

Важливим компонентом розуміння та реалізації сучасних освітніх процесів, у тому числі й в системі професійної підготовки державних службовців, є неперервна освіта (освіта впродовж життя). Ні в якому разі не змішуємо поняття «неперервної освіти» та самоосвіти. Але, аналізуючи практику професійного навчання державних службовців, варто зазначити, що саме неперервність професійного та особистісного росту може реалізовуватися через їх самоосвіту. Потрібно наголосити, що принцип безперервності освіти для державних службовців об'єктивно може бути реалізовано шляхом самоосвіти. Між підвищеннями кваліфікації, встановленими законодавством, безперервність освіти з її систематичним змістовим оновленням втілюється через самоосвіту державних службовців.

Зрозуміло, що самоосвіта як спосіб навчання протягом життя, має реалізовуватися на інноваційних засадах та з використанням інноваційних форм і методів. Адже тільки широке використання новацій дасть можливість побудувати команду, спрямовану в майбутнє, та виконувати завдання щодо публічного адміністрування на модерних засадах.

Аналізуючи стратегії розвитку самоосвіти державних службовців, цілі яких стосуються прийняття правильних управлінських рішень, підвищення якості надання адміністративних послуг населенню, забезпечення високого рівня професійної компетентності державних службовців та успішного виконання професійних завдань, Н. Калашник доходить висновку, що метою таких стратегій є створення сприятливих умов для [84, с. 5]:

– задоволення потреб особистості, суспільства й держави в наданні високоякісних адміністративних послуг з урахуванням сучасних потреб державної служби та позитивного світового досвіду;

– забезпечення рівного доступу державних службовців до якісної безперервної професійної освіти, що сприятиме соціально-економічному зростанню країни;

– випереджального розвитку системи професійного навчання державних службовців, її ресурсного забезпечення.

Хоча дослідниця, формулюючи умови стратегій самоосвіти державних службовців, принципи їх застосування, не пише про інноваційні технології, але актуальність інновацій впливає з кожної із зазначених умов.

Так, наприклад, в першу чергу для реалізації стратегій необхідно створити умови для задоволення потреб особистості, суспільства й держави в наданні високоякісних адміністративних послуг з урахуванням сучасних потреб державної служби та позитивного світового досвіду. Практична реалізація таких умов не можлива без комплексного та широкого використання інновацій в самоосвіті державних службовців: без інноваційних технологій та вільного оволодіння ними не можемо говорити про надання високоякісних адміністративних послуг, а позитивний світовий досвід або за змістом, або за формою чи методом є, як правило, інновацією для вітчизняної державної служби.

Сприятливою умовою для якісної безперервної професійної освіти державних службовців, знову таки, є використання інновацій. Самоосвіта виступає способом, який і забезпечує безперервність професійної освіти, але на сьогодні привабливість саморозвитку як раз і полягає в можливості долучитись до цікавих проєктів, онлайн-тренінгів, коучингу, дистанційного навчання за е-курсами тощо. І все перелічене, а також ще чимало креативного та модерного, що застосовують у самоосвіті, і є інноваційними технологіями.

Особливе місце самоосвіти, як одного з видів професійного навчання державних службовців, нами візуалізовано схематично (рис. 3.1), що дозволяє ще раз підкреслити значення інновацій для навчання державних службовців в цілому.

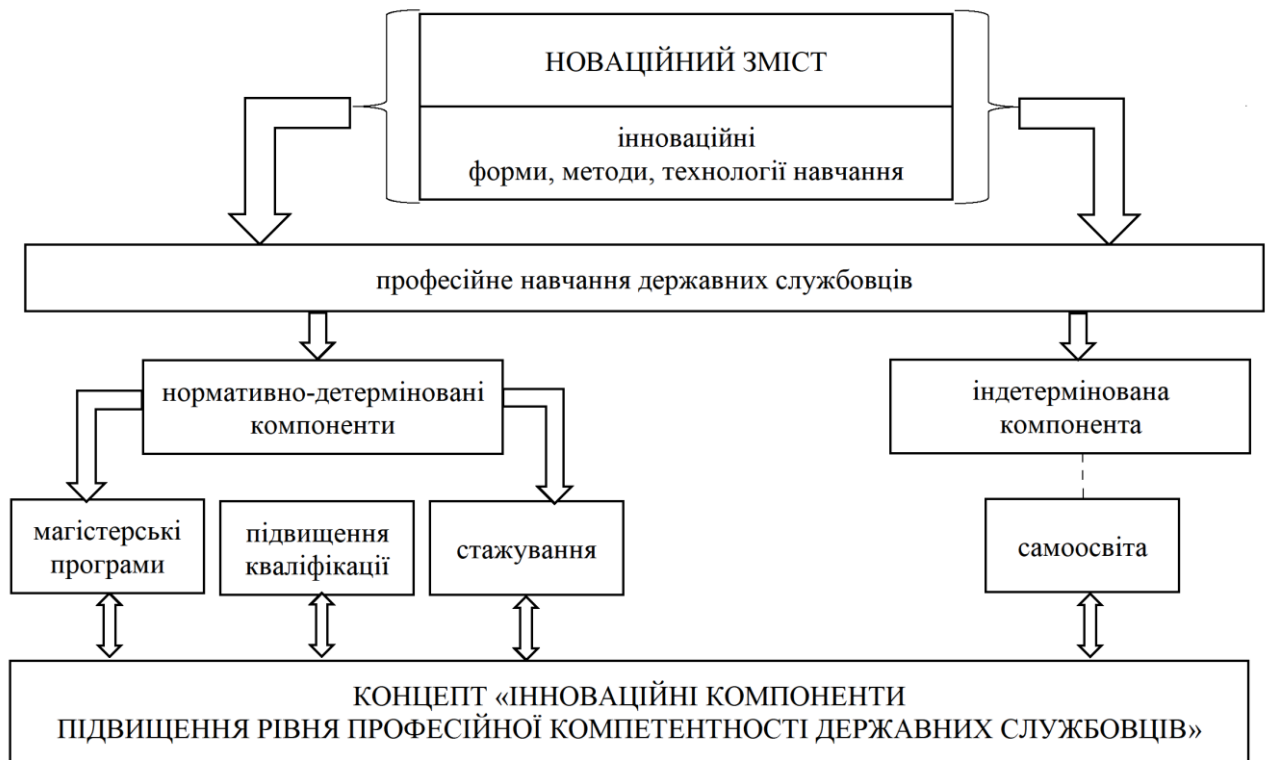


Рис. 3.1. Концепт «Інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців»  
[розроблено автором]

Нині професійне навчання державних службовців, підвищення ними кваліфікації та проходження стажування чітко визначені нормами чинного законодавства, складають логічну та послідовну систему підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Тож, з огляду на компонентну будову інноваційного характеру підготовки державних службовців, ми пропонуємо розглядати підготовку за магістерськими програмами, підвищення кваліфікації та стажування як нормативно-детерміновані компоненти.

Нагадаємо, що у філософському сенсі детермінованість на пряму пов'язана із ступенем організації системи. А професійне навчання, підвищення кваліфікації та стажування якраз включені, «вписані» в систему вищої освіти (професійне навчання за бакалаврськими та магістерськими програмами спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування), у систему структур (регіональні центри підвищення кваліфікації) та процесів (графіки підвищення кваліфікації, участь у загальних або спеціальних програмах, обов'язкова наявність підтверджуючого документу – сертифікату, визначеність годин та

кредитів тощо) підвищення кваліфікації, в систему органів державної служби (процедура проходження стажування).

На відміну від цього блоку – нормативно-детермінованих компонентів, самоосвіта державних службовців не є їх протилежністю, але має значні особливості. Тому пропонуємо виокремити самоосвіту як індетерміновану компоненту. Під індетермінованістю розуміємо вплив за рахунок внутрішніх резервів, тобто самосвідомості, цілеспрямованості, далекоглядності особи державного службовця на кінцевий результат – підвищення рівня своєї професійної компетентності. Ця компонента не може бути жорстко регламентованою, крім визначення обсягу годин та кредитів, які доцільно на неї відводити, як це і встановлено нині чинним законодавством. Але з точки зору інноваційного характеру навчання, індетермінована компонента може й повинна виступати драйвером щодо опанування державними службовцями новацій – за змістом, формою чи технологіями. У протилежному випадку нівелюється логіка самоосвітнього процесу, адже особа витратить свій власний позаробочий час на ознайомлення з вже добре відомим матеріалом, у застарілому форматі тощо. Зрештою це позбавить сенсу самоосвіту як вид професійного навчання.

Стратегії самоосвіти державних службовців мають на меті створення умов для випереджального розвитку системи їх професійного навчання, ресурсного забезпечення цієї системи. Серед вище визначених умов для нас ключовою виступає ідея «випереджального розвитку системи професійного навчання державних службовців», що сама по собі несе потужний інноваційний заряд. Адже випереджати можна тільки за рахунок новацій в змісті одержаних знань, за рахунок інноваційних форм і методів навчання, які дадуть переваги в опануванні матеріалу, легкості сприйняття та запам'ятовування в порівнянні з класичними підходами в професійному навчанні. Що ж до ресурсного забезпечення системи професійного навчання державних службовців, то воно в умовах інформаційного простору може базуватися лише на сучасних технологіях, які весь час вдосконалюються і потребують постійного «довивчення».

Таким чином, розглянувши запропоновані науковцями три базові сприятливі умови, які є метою реалізації будь-якої стратегії самоосвіти державних службовців, ми дійшли висновку, що кожна з цих умов ґрунтується або тісно пов'язана з використанням інноваційних компонентів у процесі саморозвитку державних службовців.

Підтвердженням того, що самоосвіта державних службовців є безмежним простором для інновацій, є, на нашу думку, проведена дослідниками класифікація самоосвіти державних службовців за критерієм «характер самоосвітньої діяльності». Згідно даної класифікації самоосвіта державних службовців може бути [82]:

- випереджальною – орієнтованою на підготовку державних службовців до тих подій, нововведень або проблем, які можуть виникнути в майбутньому;
- реактивною – поштовхом для самоосвіти є певна проблема чи ситуація, яка потребує вирішення, тобто потреба в самоосвіті виникає як реакція на певну проблему;
- стихійною – така самоосвіта здійснюється без певної логіки та цілеспрямованої організації.

Самоосвіта базується на здатності особи до самоорганізації на робочому місці та поза ним, тобто до самоменеджменту. У навчально-методичних розробках науковців із проблем самоменеджменту в органах публічного управління зустрічаємо чимало інноваційних форм для роботи над собою: блоки тестів, інтерактивні методи – вправи для індивідуального застосування, ділові ігри. Наприклад: вправи з подолання емоційного вигорання, гра «Вибір місця» (мета гри – допомогти усвідомити, як важливо для ефективного спілкування обрати для себе місце, звідки найзручніше говорити) [4].

Моделі самоосвіти державних службовців вибудовувалися не відразу, але на кожному етапі цієї трансформації мали місце свої інновації. Ще в 2011 р. з метою більш досконалого підвищення професіоналізму публічних службовців у Львівському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (ЛРІДУ НАДУ) було впроваджено двоетапний метод навчання. Його головна особливість полягала в



двосесійній системі організації навчання, з двох- або чотирьохмісячною перервою для підготовки та написання звіту індивідуального завдання. Під час підготовки питань для індивідуального завдання обов'язково враховувалися посадові обов'язки та рівні компетенції слухачів. Індивідуальні завдання слухачі мали виконувати безпосередньо на своїх робочих місцях у тих органах влади, де вони працюють» [337, с. 479]. Зрозуміло, що виконання індивідуальних завдань державними службовцями-слухачами було елементом самостійної роботи, але фактично переростало в самоосвіту. Адже завдання виконувалося на робочому місці та було тісно пов'язане з посадовими обов'язками слухача, а такий підхід передбачав звернення до колег за порадами (те, що з часом назовемо коучінгом або менторством), опрацювання нової літератури, пошук нових рішень для вирішення звичних проблем тощо. Практика ЛРІДУ НАДУ не була чимось винятковим для української системи навчання державних службовців і двосесійний принцип підготовки використовувався в різних регіонах та продовжує широко використовуватися і зараз. Акцентуємо увагу на тому, що дванадцять-тринадцять років тому інновацією виступав двосесійний принцип навчання державних службовців, який передбачав компонент самоосвіти при виконанні самостійної роботи, що також було новацією. У результаті виконання індивідуального завдання реалізовувався обмін досвідом з колегами та викристалізовувалося нове бачення своєї посади, шляхів виконання своїх обов'язків, що і є очікуваним результатом від запровадження інновацій.

На сьогоднішній день до інновацій в самоосвіті державних службовців можна віднести принципово інші підходи. На особливу увагу заслуговує, на нашу думку, концепція розвитку інституційної пам'яті в органах державної влади шляхом організаційного навчання державних службовців. Науковець О. Оргієць детально розглядає це питання, хоча і не відносить його до самоосвіти та самонавчання державних службовців. Водночас, шляхом організаційного навчання удосконалюють свої професійні навички в багатьох державних установах, про що заявили у своїх відповідях 64% респондентів (анкетування проводилось серед слухачів Дніпропетровського регіонального інституту

державного управління НАДУ при Президентіві України в 2017 р.) [161, с. 141]. Сутністю організаційного навчання була передача, в першу чергу молодим співробітникам, знань та досвіду, які вже накопичені в установі. Не менш важливим організаційне навчання є і для працівників із досвідом роботи, бо дозволить їм удосконалити свої професійні навички для виконання певних спеціальних завдань, пов'язаних, наприклад, зі змінами в законодавстві, впровадженням нових програм тощо [161, с. 142]. Для всіх співробітників державної установи не зайвими будуть здобуті внаслідок організаційного навчання «м'які навички», до яких О. Оргієць відносить: розвиток комунікації, психологічні навички роботи з громадянами, управління часом, критичне мислення.

Основним завданням організаційного навчання є надання державним службовцям таких знань та практичних навичок, які необхідні їм для виконання своїх посадових обов'язків. Така трактовка цілком тотожна до завдань, які покладаються на самоосвіту державних службовців. Але комплекс завдань самоосвіти значно ширший, бо до нього варто відносити і розширення світогляду, загального рівня культури, правових чи економічних знань, володіння іноземною мовою тощо. У той же час, для державного службовця, який вирішив зайнятись саморозвитком, першочерговими будуть завдання щодо вдосконалення знань та практичних навичок, пов'язаних з його безпосереднім колом обов'язків, що має забезпечити організаційне навчання. Що ж до духу інновацій, то і тут організаційне навчання цілком відповідає очікуваному ефекту новаторства: «Результатами організаційних навчань мають стати прояви свіжих поглядів, ідей, небайдуже ставлення до цілей існування своєї організації, налагодження комунікацій між державними службовцями» [161, с. 142].

В. Журавський розглядає як сучасну та інноваційну модель самоосвіти державних службовців створення організації, що самонавчається. Цей підхід до освіти працівників запозичено з бізнес-середовища, з корпоративної системи навчання, що з'явилась у практиці діяльності зарубіжних компаній. «Сучасна стратегія розвитку людських ресурсів передбачає формування організації, що самонавчається, створення умов для навчання, розвитку й удосконалення професійних умінь і навичок, компетентності працівників» [66, с. 153].

Фактично мова йде про взаємонавчання працівниками один одного, передача важливого практичного досвіду, ознайомлення з проблемами, що виникають в процесі діяльності, об'єднання зусиль для подолання відповідних проблем шляхом спільно випрацьованого рішення. «Така організація навчається використовувати навчання для досягнення своїх цілей; допомагати людям оцінювати ефект від свого навчання в організації; уникати повторення одних і тих же помилок; створювати структури і процеси, що підтримують процес навчання» [66, с. 155].

Отже, група людей, які спільно опікуються комплексом проблем з певного питання, поглиблюють свої професійні знання та накопичений досвід роботи, взаємодіють на постійній основі з метою обміну відповідним професійним досвідом та вирішення проблем практичного спрямування, одержала назву спільноти практиків. Робота в такій взаємодії дає значний ефект особистісного росту та саморозвитку і самоосвіти для учасників спільноти.

Термін «спільнота практиків» (Community of practice) означає добровільне віртуальне об'єднання професіоналів або всіх зацікавлених задля вирішення практичних проблем. Формування спільноти практиків як інструменту управління знаннями у сфері публічного управління надає можливість приділити увагу тим 80 % знань, які зазвичай залишаються не використаними [149, с. 74].

Сьогодні виділяють такі типи спільнот практиків [94, с. 184]:

- спільноти підтримки – пропонують учасникам спільноти форум для допомоги в повсякденній професійній діяльності;
- спільноти кращої практики – розробляють і поширюють кращі практики, настанови, методичні підходи тощо;
- спільноти поширення знань – організація, управління і трансфер комплексів «знань» у професійній сфері, з яких можуть «підживлюватись» інші члени спільноти;
- інноваційні спільноти – створення проривних інноваційних ідей, нових знань, нових практик.

З огляду на діяльність спільноти практиків як різновиду самоосвіти державних службовців з використанням інноваційних підходів, то акцент слід

зробити на два останні типи: спільноти поширення знань та інноваційні спільноти. У спільнотах типу «поширення знань» державні службовці в неформальний зручний спосіб матимуть можливість для саморозвитку в професійній та особистісній сфері, спілкуючись з колегами по роботі, наприклад, через мережу Інтернет на певному форумі спільноти. А інноваційний тип спільнот сам продукує інноваційний продукт. Долучитись до такої активної інтелектуальної роботи, розрахованої з самого початку на високий рівень професійної компетенції, вже можна розглядати не тільки як самоосвіту, а як підвищення кваліфікації.

О. Кіреєва підкреслює, що доцільно порівняти для сфери публічного управління практику роботи формальних груп організації (відділів, структурних підрозділів тощо) та спільноти практиків (табл. 3.3) [94, с. 183].

Таблиця 3.3

### **Порівняння характеру організації роботи у формальних групах та спільноти практиків для сфери публічного управління**

Параметри порівняння	Формальні групи	Спільнота практиків
Шляхи формування груп	Призначаються керівництвом.	Самостійно, у відповідності до професійних інтересів.
Характер комунікаційних процесів	Формальний, будується згідно з ієрархією.	Правила взаємодії встановлює саме співтовариство.
Керівник групи	Призначається керівництвом, наділений правом приймати рішення.	Визначається за рівнем своєї експертної компетенції, мірою участі в роботі співтовариства; лідер є модератором групи.
Ступінь підготовки членів групи	Мають різні інтереси і компетенції.	Визначають учасники співтовариства (власна зацікавленість у вирішенні проблеми, бажання підвищити свій професійний рівень через спілкування з фахівцями).
Мета діяльності групи	Визначається не членами групи (керівництвом організації).	Визначають учасники співтовариства.
Результат діяльності групи	Чітко визначений, навіть має вимір (наприклад, розробка положення з визначенням строків роботи та обсягів документу, його основних складових).	Визначають учасники співтовариства, але його важко однозначно сформулювати (це результат обговорення, одержаний спільний досвід взаємодії, нові знання тощо).
Звітність про роботу групи	Формалізована (форма визначена керівництвом).	Гнучка, визначають учасники співтовариства самостійно.

Розроблено автором за джерелами [94, с. 185; 123, с. 311].

На думку О. Кіреєвої запровадження інноваційної технології спільноти практиків несе значні переваги для роботи органів влади та місцевого самоврядування і цілком відповідає концепції реформи публічної служби в Україні. До таких переваг дослідниця відносить [94, с. 187]:

- постійне спілкування і поширення знань між «поколіннями працівників»;
- збереження часу (за рахунок прозоріших контактів);
- трансформація нових ідей і технологічних знахідок в інноваційні рішення;
- заохочення подальшого навчання співробітників.

Будь-яка інновація, у тому числі й в самоосвіті, сприймається чіткіше і зрозуміліше через практику її застосування. В. Журавський наводить приклад з практики відповідної роботи органів Державної фіскальної служби України, де «створена та підтримується в актуальному стані Єдина база податкових знань, яка налічує понад 13 тисяч уніфікованих відповідей на запитання платників податків. Вона розміщується на веб-порталі податкової служби та доступна як усім платникам податків, так і податківцям» (у 2015 р. зафіксовано до 50 тис. звернень до Єдиної бази податкових знань щомісячно) [66, с. 154].

Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс створено у рамках Електронного Уряду з урахуванням тенденцій розвитку інформаційних технологій у сфері побудови веб-ресурсу та розглядається як інтегрований ресурс в інформаційне середовище органів ДФС, з урахуванням результатів всебічного аналізу інформації про потреби клієнтів, які звертаються до Контакт-центру (щорічно понад 1 млн. звернень) та з метою мінімізації витрат часу представників бізнесу на спілкування з державою [67]. Молоді фахівці ДФС можуть користуватись цим ресурсом питань-відповідей для покращення своїх знань, самоперевірки, адже у підготовці розгорнутих та зрозумілих відповідей брали участь провідні досвідчені фахівці.

У 2011 р. українсько-швейцарський проєкт DESPRO разом з громадською організацією «Українська система дистанційного навчання» організували майстерню «E-Learning та управління знаннями», в межах якої представники вишів, що займаються підготовкою та перепідготовкою публічних службовців, набули навичок розробки електронних курсів та організації навчання за цими курсами,

першим з яких став «Основи регіональної соціальної політики». У рамках співробітництва проєкту DESPRO з Державним фондом сприяння місцевому самоврядуванню в Україні було створено дистанційний курс «Управління проєктами з місцевого та регіонального розвитку», який розпочав формування спільноти практики «Інновації та кращі практики місцевого самоврядування» [94, с. 189].

У межах проєкту DESPRO проводились семінари-практикуми, до реалізації яких залучалися викладачі й працівники Центрів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [149, с. 74]. На семінарах широко застосовувалися інноваційні методи навчання, до яких, зокрема, можна віднести, такі [149, с. 75]:

- специфічний спосіб знайомства учасників семінару за технологією *networking*, яка являла собою так званий «перший крок до формування спільноти»;
- відвідування учасниками різноманітних «кафе знань» (*knowledge cafe*), які працювали у вигляді повної і багаторівневої «матриці» розглядуваних проблемних питань з визначенням «власника» теми або проблеми, якому кожен з учасників міг презентувати свої думки та додати власний внесок у вирішення проблеми;
- цікаві «опен-спейси» (*open space*), які проводилися за напрямом «Розвиток спільнот практики в державному управлінні та місцевому самоврядуванні в Україні» тощо.

У співпраці з проєктом DESPRO діє спільнота практик «Сталий розвиток», до якої, з часу заснування у 2012 р., приєдналося більше 9000 представників органів місцевого самоврядування, виконавчої влади, громадських організацій, практиків з різних сфер діяльності, які:

- діляться своїм досвідом, поширюють кращі практики місцевого самоврядування та налагоджують співробітництво заради сталого розвитку;
- навчаються на е-курсах, щоб розробляти «правильні» проєкти розвитку, зростати професійно і надавати якісні послуги;
- використовують проєктний підхід у своїй діяльності, просувають управління з допомогою проєктів у свої організації.

На сьогодні успішно діє платформа Всеукраїнська мережа фахівців та практиків регіонального та місцевого розвитку РЕГІОНЕТ, створена за ініціативи і фінансового сприяння проєкту ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». Це неформальна та політично незаангажована професійна експертна спільнота, що ставить за мету своєї діяльності формування системи ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для впровадження в Україні європейських стандартів життя.

РЕГІОНЕТ є спільнотою провідних фахівців і практиків у сфері регіонального та місцевого розвитку з усіх регіонів України, що взаємодіють з метою професійного розвитку, залучення до вироблення та реалізації політики регіонального розвитку, а також для забезпечення органів місцевого самоврядування, органів виконавчої влади всіх рівнів та інших суб'єктів розвитку територій і громад кращими практиками регіонального та місцевого розвитку. Мережа має за мету підвищити спроможність системи управління в сфері регіонального та місцевого розвитку через: відбір, згуртування і цільову промоцію фахівців та практиків; постійне підвищення професійного рівня учасників – через навчання, обмін досвідом між учасниками і професійне наставництво; спрощення комунікацій між носіями знань і навичок та споживачами їх продуктів і послуг – через каталогізацію продуктів та відкритий доступ до каталогу користувачів.

РЕГІОНЕТ складається з Учасників мережі – фізичних осіб, відібраних за професійними критеріями та за правилами, що встановлюються окремим Положенням про відбір учасників мережі РЕГІОНЕТ. Головним критерієм відбору є наявність у кандидата конкретного продукту (послуги) – кращої практики, яку він, як автор ідеї чи як носій досвіду готовий далі втілювати сам, або сприяти її втіленню іншими. При цьому професійний та соціальний статус кандидата не має значення – він може бути експертом, службовцем, громадським активістом, науковцем тощо [257].

На думку дослідників до участі у процесах самоосвіти мають бути долучені не тільки державні службовці, але й представники кадрового резерву. Так би мовити, потрібно заздалегідь привчати працівників до розуміння того,

що у сфері державного управління необхідно буде весь час вчитись або оновлювати свої знання [269, с. 48]. Розширення кола суб'єктів самоосвіти також віднесемо до новації в організації саморозвитку на державній службі.

Розуміння усіх тих інноваційних методів, моделей, організаційних підходів до самоосвіти у сфері державного управління повинно стати компонентом, фрагментом глобального «пазлу» оновлення суспільної свідомості, про що наголошують науковці: «Для подальшого розвитку соціуму експертами відведено детермінуючу роль освіти «через усе життя», що дасть змогу сформуванню нову суспільну свідомість, новий світогляд, змінити споживацьке ставлення людини до навколишнього світу, дати йому інший – гуманістичний – моральний орієнтир, іншу систему цінностей. Ці істотні зміни змушують політиків розглядати освіту як вищий пріоритет у системі державних цілей, який фактично стає механізмом, здатним забезпечити відтворення інтелекту» [95, с. 23].

На нашу думку, від форм та методів навчання, про які йшлося у попередніх підрозділах, використання інноваційних технологій у самоосвіті принципово відрізняється тим, що новацією виступає сама організація цього способу навчання.

Цілком зрозуміло, що самоосвіта сьогодні вибудовується на ґрунті дистанційної форми навчання і це буде стійким трендом на найближчі десятиліття. Дистанційне навчання вже не є новиною для підготовки державних службовців. Воно постійно оновлюється, вдосконалюється та справді інноваційними виступають інформаційні технології, завдяки яким воно реалізується. Онлайн-лекції, вебінари, онлайн-конференції та онлайн-«круглі столи» не лише не втрачають своєї популярності, але здобувають все більшого поширення. Самоосвіта як спосіб навчання державних службовців фактично пропонує нам зробити наступний крок від онлайн-форм навчання до інноваційної системи організації дистанційного навчання – створення онлайн-груп фахівців, спільнот практиків, в яких завдяки механізмам взаємодії відбувається обмін досвідом та самонавчання. Завдяки такій інноваційній моделі саморозвитку реалізується базовий принцип самоосвіти державних службовців: державного службовця не навчають, а він навчається сам.



### **3.3. Інноваційна модель впровадження інструментів штучного інтелекту для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні**

В умовах розвитку цифрового суспільства технології штучного інтелекту стають обов'язковою частиною інформаційних технологій, впроваджених в публічному управлінні, та невід'ємною складовою розвитку соціально-економічної, науково-технічної, оборонної, правової та іншої діяльності.

Саме тому одним із ключових завдань для підвищення ефективності і якості державної служби та державного управління у цілому є забезпечення підвищення рівня професійної компетентності державних службовців шляхом використання інструментів штучного інтелекту у системі їх професійного навчання (підготовці, підвищенні кваліфікації, самоосвіті) та впровадження запропонованої нами відповідної інноваційної моделі (рис 3.2).

Основою для побудови інноваційної моделі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні стали Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні до 2030 року та освіта 4.0. – концепція освіти, яка передбачає впровадження технологій штучного інтелекту, віртуальної реальності, інтернету речей, машинного навчання, які і визначають інноваційні підходи до впровадження у системі професійного навчання державних службовців інструментів штучного інтелекту, а саме, у вивченні потреб та формуванні змісту навчання державних службовців; організації навчального процесу та самоосвіті; вивченні мов (української та іноземних) та створенні необхідної технологічної інфраструктури.

Слід зазначити, що передумовами прийняття Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні є глобалізаційні виклики, цифровізація суспільства, членство України у Спеціальному комітеті зі штучного інтелекту при Раді Європи.

Також, Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні враховує міжнародне законодавство та міжнародні і європейські стандарти впровадження штучного інтелекту.

Головною метою впровадження зазначеної моделі є підвищення ефективності та якості навчання державних службовців шляхом виконання завдань для забезпечення умов підвищення рівня їх професійної компетентності: 1) розробку і впровадження нових методів навчання, 2) забезпечення доступності та персоналізації навчання, 3) інтеграції інноваційних технологій.

Тому модель побудована на принципах: персоналізації навчання, аналізу даних, доступності та ефективності.

1) Принцип персоналізації навчання дозволяє кожному державному службовцеві отримувати найбільш релевантні та необхідні знання та навички, враховуючи вимоги до їх професійних компетентностей, автоматично налаштувати навчальний контент відповідно до індивідуальних потреб та рівня підготовки кожного державного службовця.

2) Принцип аналізу даних орієнтує на використання даних про успішність державних службовців і їх прогрес у навчанні для оптимізації навчальних програм та методів.

3) Принцип доступності орієнтований на забезпечення доступу державних службовців до навчальних матеріалів у будь-який час і з будь-якого місця.

4) Принцип ефективності передбачає автоматизацію рутинних процесів та завдань, що дозволяє ефективно забезпечувати процес навчання.

Входом зазначеної моделі є принципи Організації економічного співробітництва і розвитку з питань штучного інтелекту, а виходом – розвиток професійних компетентностей державних службовців та забезпечення якості державної служби, підвищення ефективності державного управління.

Принципами розвитку та використання технологій штучного інтелекту, дотримання яких повністю відповідає принципам Організації економічного співробітництва і розвитку з питань штучного інтелекту, є:

- сприяння інклюзивному зростанню, сталому розвитку та добробуту;
- розроблення та використання систем штучного інтелекту лише за умови дотримання верховенства права, основоположних прав і свобод людини і громадянина, демократичних цінностей, а також забезпечення відповідних гарантій під час використання таких технологій;



Рис. 3.2. Інноваційна модель впровадження інструментів штучного інтелекту для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні

– відповідність діяльності та алгоритму рішень систем штучного інтелекту вимогам законодавства про захист персональних даних, а також додержання конституційного права кожного на невтручання в особисте і сімейне життя у зв'язку з обробкою персональних даних;

– забезпечення прозорості та відповідального розкриття інформації про системи штучного інтелекту;

– надійне та безпечне функціонування систем штучного інтелекту протягом усього їх життєвого циклу та здійснення на постійній основі їх оцінки та управління потенційними ризиками;

– покладення на організації та осіб, які розробляють, впроваджують або використовують системи штучного інтелекту, відповідальності за їх належне функціонування відповідно до зазначених принципів [245].

Ці Принципи визначають нові вимоги щодо підвищення рівня професійної компетентності державних службовців і відповідно – вимоги до системи їх професійного навчання.

На основі аналізу наукових досліджень щодо практичного впровадження інструментів штучного інтелекту в освітній сфері [3; 32; 44; 124; 125; 126; 249; 278; 331] до інноваційної моделі для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців пропонуємо включити декілька популярних типів AI-інструментів, які використовуються для навчання працівників:

1. Адаптивні платформи навчання (Coursera, Udemu та інші платформи, які використовують AI для персоналізації навчального контенту відповідно до потреб користувача.

2. Віртуальні асистенти та чат-боти. Чат-боти можуть відповідати на запитання працівників, допомагати у вирішенні проблем та забезпечувати доступ до навчальних матеріалів.

3. Системи рекомендацій: AI може пропонувати індивідуальні навчальні курси або матеріали, базуючись на попередніх діях користувача та його навичках.

4. Доповнена та віртуальна реальність (VR). VR та симуляції дозволяють практикувати навички у віртуальному середовищі, що імітує реальні ситуації.

5. Аналіз даних і аналітика. Інструменти AI можуть аналізувати прогрес працівників у навчанні, оцінювати ефективність навчальних програм та пропонувати поліпшення.

6. Інтелектуальні системи управління навчанням (LMS). LMS, які використовують AI, можуть автоматизувати адміністративні завдання, персоналізувати навчальні плани та забезпечувати аналітику успішності.

7. Машинне навчання для створення навчальних матеріалів. Інструменти AI можуть автоматично генерувати навчальні матеріали, такі як тести, відео та інші ресурси. Ці інструменти можуть бути використані як окремо, так і в комплексі, щоб забезпечити всебічне та ефективне навчання працівників.

Слід зазначити, що на сьогодні штучний інтелект вже активно використовується в освіті, зокрема, в закладах середньої та вищої освіти. Так, штучним інтелектом розроблено На Урок – український освітній онлайн-портал для вчителів. Також, створено Moza. Book – повноцінне програмне забезпечення для проведення вчителями цікавих уроків, використовується Gamma AI – новий підхід у створенні презентацій з використанням Chat. GPT, створено My. Heritage – сайт, який дозволяє зареєстрованим учасникам створювати власні сімейні вебсайти, обмінюватися фотографіями і відео, тощо.

Тому, інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на основі інструментів штучного інтелекту можна використовувати: при вивченні потреб та формуванні змісту навчання; організації навчального процесу та самоосвіті; вивченні мов (української та іноземних); створенні необхідної технологічної інфраструктури.

Зокрема, інструменти штучного інтелекту можна впроваджувати:

1. При вивченні потреб у навчанні та формуванні змісту навчання:

– здійсненні за допомогою штучного інтелекту аналізу потреб державних службовців у підвищенні рівня професійної компетентності, визначивши ключові компетенції та навички, проаналізувавши майбутні потреби у нових компетенціях, необхідні для ефективної професійної діяльності державних службовців;

– здійсненні оцінки наявних навчальних програм, методів та технологій навчання, визначивши недоліки, можливості та конкретні заходи для поліпшення, виявивши та ідентифікувавши прогалини між наявними навичками і потребами державних службовців.

Враховуючи це, вважаємо, що аналіз потреб у навчанні державних службовців з використанням штучного інтелекту є важливим компонентом у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців. Визначення ключових компетенцій та навичок, оцінка існуючих навчальних програм і методів, а також ідентифікація прогалин у знаннях та навичках створюють основу для подальшого вдосконалення навчальних процесів. Впровадження технологій штучного інтелекту має допомогти в оптимізації цих процесів, забезпечити персоналізоване навчання та підвищити загальний рівень професійної компетентності державних службовців.

2. Наступним важливим компонентом у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців є, на наш погляд, організація навчального процесу та самоосвіта із застосуванням інструментів штучного інтелекту, яка передбачає:

– розробку навчальних програм з використанням штучного інтелекту, тобто адаптивних навчальних програм, які адаптовані до потреб кожного державного службовця, та використання інструментів штучного інтелекту для динамічної корекції навчального матеріалу;

– впровадження інструментів симуляції та VR, тобто, використання віртуальної реальності для навчання та моделювання ситуацій, впровадження симуляційних програм для розвитку практичних навичок державних службовців;

– використання чат-ботів для надання допомоги державним службовцям та підтримки під час навчання та віртуальних асистентів – для автоматизації адміністративних задач;

– забезпечення персоналізації навчання державних службовців через запровадження інструменту аналізу даних про навчання, використовуючи методи

збору і аналізу даних про навчальний процес, та використовуючи аналітику для покращення державними службовцями індивідуальних результатів навчання;

- упровадження системи рекомендацій для індивідуального підбору навчальних матеріалів для державних службовців та використовуючи машинне навчання для передбачення потреб в навчанні;

- забезпечення оцінювання результатів навчання державних службовців та використання результатів для персоналізації їх подальшого навчання;

- дотримання правових та етичних аспектів використання інструментів штучного інтелекту в навчальному процесі державних службовців: конфіденційності і етики; захисту персональних даних; кібербезпеки і кіберзахисту; ідентифікації можливих ризиків при впровадженні інструментів штучного інтелекту тощо;

- розробка та впровадження навчальних програм для підвищення кваліфікації викладачів, що працюють з штучним інтелектом, та забезпечення їх технічної і методичної підтримки. Забезпечення технічної і методичної підтримки для державних службовців;

- використання інструментів штучного інтелекту для моніторингу і оцінки ефективності навчального процесу, впроваджуючи системи для відстеження ефективності навчання, KPI для оцінки прогресу, аналізу необхідних фінансових, людських та технічних ресурсів, використовуючи аналітичні інструменти для аналізу даних та регулярного звітування про результати навчання.

Однак, слід зазначити, що цей процес вимагає ретельного планування, врахування технічних, організаційних та етичних викликів, а також постійного моніторингу та оцінки ефективності. Правильне впровадження та розвиток штучного інтелекту дозволить створити сучасну, адаптивну та ефективну систему навчання, яка відповідатиме вимогам сучасного світу.

3. Для вивчення мов (української та іноземних) можна використовувати такі інструменти штучного інтелекту як: мобільні додатки та онлайн платформи для вивчення мов (Promova, Duolingo, Preply, Rosetta Stone, Babbel, Memrise, HelloTalk, Busuu, Drops, LingQ, Ling App, uTalk, Mondly, Edualy); віртуальну та доповнену реальність у вивченні мов (VR, AR); адаптивне навчання, яке

дозволяє за допомогою штучного інтелекту здійснювати аналіз потреб та розробляти персоналізовані навчальні мовні програми з урахуванням рівня мовної підготовки кожного державного службовця; чат боти та віртуальні асистенти – для забезпечення інтерактивності та зворотнього зв'язку із учасниками навчання, оперативної допомоги у вивченні мови [148].

#### 4. Створення технологічної інфраструктури передбачає:

- огляд необхідних технологій і обладнання та врахування вимог до інфраструктури для застосування інструментів штучного інтелекту у навчанні;
- вибір програмного забезпечення та платформ, тобто, огляд можливих рішень для LMS, платформи для дистанційного навчання державних службовців, оцінку програмного забезпечення для аналізу даних і персоналізації навчання;
- інтеграцію систем управління навчанням (LMS) – методів інтеграції LMS з інструментами штучного інтелекту та забезпечення сумісності різних систем і платформ.

Вибір апаратного та програмного забезпечення, а також інтеграція систем управління навчанням (LMS) повинні бути спрямовані на забезпечення безперебійного та ефективного функціонування системи. Це, на нашу думку, дозволить максимізувати використання можливостей штучного інтелекту для покращення якості та ефективності навчання, забезпечуючи державних службовців необхідними знаннями та навичками.

Крім того, вважаємо, що штучний інтелект можна, на основі досвіду бізнесу, використовувати в управлінні людськими ресурсами (HR) на державній службі, трансформуючи завдяки застосуванню штучного інтелекту HR-відділи.

Ключовими перевагами AI в HR можна назвати: значне підвищення ефективності навчання (програмне забезпечення зі штучним інтелектом); підготовку стратегічних висновків на основі даних (можливості AI з аналізу великих даних про персонал); автоматизацію рутинних завдань; удосконалені процеси найму зі зменшенням упередженості (AI може оптимізувати процес підбору персоналу, автоматизуючи відбір резюме та призначення співбесід, що призводить до більш швидкого і точного пошуку кандидатів); моніторинг



добробуту персоналу в режимі реального часу; оптимізацію процесу прийняття персоналу на роботу за допомогою AI.

Зокрема, Effy AI є одним з найкращих безкоштовних інструментів штучного інтелекту для управління ефективністю персоналу.

Також, в HR на державній службі можна використовувати такі інструменти штучного інтелекту:

1) для комунікацій персоналу:

Firstup – складна комунікаційна платформа, спрямована на підвищення залученості персоналу протягом усього життєвого циклу та спеціалізується на створенні персоналізованих комунікаційних стратегій і забезпеченні ефективної взаємодії з членами команди.

Assembly – інтернет-платформа на базі штучного інтелекту, яка спрощує внутрішню комунікацію та спільну роботу в команді.

Chat. GPT – розмовний генеративний чат-бот зі штучним інтелектом від компанії Open.

AI Google Bard – розмовний генеративний чат-бот зі штучним інтелектом, розроблений Google.

2) інструменти штучного інтелекту для забезпечення благополуччя персоналу і балансу між роботою та особистим життям:

Reclaim.ai – додаток для складання розкладів на основі штучного інтелекту для автоматизації планування завдань, звичок, зустрічей і перерв у Календарі Google, ефективною оптимізації процесу планування.

Breathhh – розширення для браузера, розроблене як помічник на робочому місці для зняття напруги, стресу і тривоги у персоналу.

Крім того, на думку автора, для навчання та розвитку державних службовців шляхом самоосвіти можна використовувати такі інструменти як:

Lingio – революційне рішення в галузі навчання та розвитку на основі штучного інтелекту для швидкого створення індивідуальних, захопливих курсів.

LearnWorlds – інноваційна платформа для створення, продажу та просування онлайн-курсів на власному сайті.

EdApp - універсальна мобільна система управління навчанням (LMS для підвищення ефективності електронного навчання).

Leapsome – комплексна платформа для розвитку персоналу (об'єднує такі HR-інструменти, як управління OKR, огляди ефективності та опитування залученості співробітників).

Leena AI – корпоративна платформа розмовного штучного інтелекту для підвищення ефективності роботи персоналу.

Quinux – платформа для управління, планування та складання графіків, заснована на штучному інтелекті, яка пропонує хмарні рішення, орієнтовані на мобільні пристрої [148].

Також, вважаємо, що державні службовці можуть шляхом самоосвіти вивчити та впроваджувати у професійній діяльності:

1) Інструменти штучного інтелекту для роботи із зображеннями як:

– DeepAI (<https://deepai.org/>): набір AI-інструментарію для виконання стилізації зображень, розпізнавання об'єктів, перетворення тексту в зображення тощо;

– DeepArt (<https://deepart.io/>): перетворення зображень у витвори мистецтва, створення ілюстрацій;

– This Person Does Not Exist (<https://thispersondoesnotexist.com/>): генерування портретів неіснуючих людей;

– MyHeritage Deep Nostalgia (<https://www.myheritage.com/deep-nostalgia>): робота зі старими фотографіями, анімація, оживлення;

– DALL-E (<https://openai.com/dall-e-2>): генерування реалістичних зображень у заданих стилях;

– Artbreeder (<https://www.artbreeder.com/>): генерація великої кількості зображень з розгалуженою структурою зберігання, формування колажів та портретів;

– Bing Image Creator (<https://www.bing.com/create>): робота із зображеннями;

– Midjourney (<https://www.midjourney.com/home/>) – чудовий сайт з генерацією зображень: аватари, фокусування декількох картинок в одну, створення зображення за текстом [3].

2) Використовувати такі корисні ресурси для роботи з текстами як:

- GPT-3 (<https://beta.openai.com/>): генерація текстів, відповіді на запитання, створення діалогів;
- Grammarly (<https://www.grammarly.com/>): робота з граматикою, стилістикою та правописом текстів;
- Headliner Voice (<https://voice.headliner.app/>): озвучка тексту голосами відомих людей, дозволяє використовувати голоси знаменитостей;
- Google Translate (<https://translate.google.com/>), Google Bard: широко використовується AI-перекладач, підтримує велику кількість мов;
- DeepL (<https://www.deepl.com/translator>): AI-перекладач, що підтримує кілька мов, точний у перекладі;
- Character.AI (безкоштовний; <https://beta.character.ai/>): «спілкування» з історичними постатями, на вибір, прямо у чаті;
- Poe (безкоштовний; <https://poe.com/>): створення власних чат ботів [3].

Водночас, науковці зазначають і потенційні ризики, які можуть виникнути при використанні інструментів штучного інтелекту, а тому особливим питанням постає кібербезпека і кіберзахист й відповідно підготовка фахівців у цих напрямках: безпека та кібербезпека; нейропілотування; рециклінг-технолог; цифровий лінгвіст; біоміметик; спеціаліст з віртуальної етики [3].

З метою реалізації запропонованої інноваційної моделі впровадження інструментів штучного інтелекту для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні рекомендуємо:

Національному агентству України з питань державної служби, як центральному органу виконавчої влади, який забезпечує реалізацію державної політики у сфері державної служби:

1) Затвердити розроблену та запропоновану нами спеціальну професійну (сертифікатну) програму підвищення кваліфікації державних службовців посад категорії «Б» «Штучний інтелект як інструмент підвищення рівня професійної компетентності державних службовців» (60 год / 2 кредити ЄКТС) з метою формування у державних службовців посад категорії «Б» системного уявлення щодо реалізації державної політики стосовно впровадження технологій

штучного інтелекту в Україні; основних засад застосування технологій штучного інтелекту в пріоритетних сферах економіки України та публічного управління, впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на основі інструментів штучного інтелекту (додаток В). Щодо необхідності розробки даної програми нами було акцентовано ще у підрозділі 2.1.

2) При підготовці Плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2025-2030 роки передбачити:

– обов'язковість підвищення кваліфікації державних службовців посад категорії «Б» за вказаною програмою з метою підвищення рівня їх професійної компетентності;

– розробку Дорожньої карти щодо реалізації інноваційної моделі впровадження інструментів штучного інтелекту для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні, запровадивши технології штучного інтелекту у професійній діяльності державних службовців, а також у їх професійному навчанні під час вивчення потреб у навчанні та формуванні змісту навчання; організації навчального процесу та самоосвіти державних службовців; вивчення мов (української та іноземних); створення відповідної технологічної інфраструктури.

Таким чином, реалізація інноваційної моделі впровадження інструментів штучного інтелекту для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні шляхом використання технологій штучного інтелекту в системі професійного навчання державних службовців сприятиме підвищенню його якості та ефективності й відповідно – розвитку професійних компетентностей державних службовців.

### **Висновки до розділу 3**

Узагальнення позитивного зарубіжного досвіду використання інноваційних компонентів для підвищення рівня професійної компетентності державних

службовців свідчить, що кожна країна має власний, часто досить відмінний досвід професійного розвитку державних службовців. У процесі запозичення досвіду зарубіжних країн варто враховувати той факт, що вітчизняна система державної служби відрізняється, а також не існує єдиної світової чи єдиної європейської моделі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Водночас, досвід зарубіжних країн, що створили ефективну систему підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, є багато в чому інноваційним для нашої країни й потребує ґрунтовного дослідження та впровадження у вітчизняну практику. Так, інноваційним для нашої країни буде використання: досвіду Німеччини, зокрема, щодо поглибленої підготовки за суміжними видами діяльності, активне залучення до інтерактивних методів навчання практиків – управлінців високого рангу та проведення семінарів за темами, які пропонуються і розробляються самими слухачами; досвіду Франції щодо успішного практичного впровадження принципу навчання державних службовців на безперервній основі протягом всього професійного життя. Безперервне навчання державних службовців супроводжує процес змін та надає допомогу в адаптації до розвитку фахового профілю та управлінського середовища в цілому: адаптації до посади, зміни професійного профілю, набуття нових компетенцій, розвиток інноваційного стилю мислення, інноваційного лідерства та готовність до впровадження інновацій; досвіду США щодо формування системи професійного розвитку державних службовців, що характеризується децентралізацією, багаторівневістю програм, їх інноваційністю, постійним оновленням та взаємозв'язком з програмами навчання у сфері бізнесу; досвіду створення спільнот практиків (Японія); досвіду Нідерландів та Великобританії щодо формування інноваційної системи самоосвіти державних службовців.

Використовуючи інноваційний зарубіжний досвід, враховуючи сучасні українські реалії, власний позитивний досвід та ментальні особливості, із кожного досвіду, з метою імплементації у практику професійного розвитку державних службовців України, варто обрати кращі моделі й підходи та методи і технології.

Визначено напрями подальшого впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні, основними серед яких є: удосконалення чинної нормативно-правової бази шляхом внесення відповідних змін до Закону України «Про державну службу», Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад та Положення про конкурс «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»; створення Реєстру конкурсних розробок-переможців конкурсу «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців...» з відкритим доступом до проектів (оприлюднення проектів-переможців має відбуватися на засадах захисту прав авторів цих розробок); розвиток edtech, цифрової грамотності й STEM-освіти; впровадження системи «навчання з відкритим кодом» (Open source learning); формування нових інноваційних програм в підтримку розвитку самоосвіти державних службовців; розвиток цілісної, інноваційної, мобільної та гнучкої системи навчання з використанням віртуального освітнього середовища, систем електронного навчання, хмарних сервісів, мобільного навчання, систем управління навчанням та управління знаннями, платформ для дистанційного навчання, які мотивуватимуть до самоосвіти, самоорганізації та самонавчання за концепцією безперервного навчання протягом всього професійного життя.

Обґрунтовано, що окреме місце при дослідженні впровадження інноваційних компонентів в професійне навчання державних службовців посідає самоосвіта. Самоосвіта як спосіб організації навчання і як тривалий процес дозволяє забезпечити реалізацію концептуально нового підходу до освіти – безперервного навчання, так званої «освіти впродовж життя». У ході організації самоосвіти державних службовців поєднуються як інноваційні

форми, так і інноваційні методи навчання, а також широко використовуються новітні інформаційні технології. Самоосвіта державних службовців здійснюється в таких формах: очно-заочне навчання; дистанційне навчання; самовдосконалення за індивідуальною програмою; отримання знань через інформаційні джерела.

Особливостями самоосвіти державних службовців є: це не просто вид навчального процесу, а певна діяльність, яка сприяє професійному розвитку державних службовців; самоосвіта безпосередньо пов'язана з виконанням посадових обов'язків; під час організації самоосвіти державних службовців існує потреба врахування того факту, що державні службовці наділені певними владними повноваженнями і знаходяться між собою у відносинах структурно-функціонального характеру.

Автором обґрунтовано зміст теоретичного концепту «Інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців». Акцентовано, що самоосвіта на державній службі має особливо великий потенціал, оскільки в рамках саморозвитку посадовців органів державного управління відбувається перехід державного службовця від епізодичного навчання до безперервного протягом всього кар'єрного зростання. Це може здійснюватися без відриву від служби, що визначає темп, зміст, форми і методи самостійного навчання з урахуванням особистісних освітніх потреб і побажань державного службовця.

Обґрунтовано практико-орієнтовані підходи щодо подальшого використання дистанційного формату та впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців уже в межах дистанційної форми навчання.

На основі процесного підходу автором розроблено та обґрунтовано Інноваційну модель впровадження інструментів штучного інтелекту для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні. Основою для побудови моделі стали Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні до 2030 року та освіта 4.0. – концепція освіти, яка передбачає впровадження технологій штучного інтелекту, віртуальної реальності,

інтернету речей, машинного навчання. Доведено, що ці технології визначають інноваційні підходи до впровадження у системі професійного навчання державних службовців інструментів штучного інтелекту, а саме, при вивченні потреб та формуванні змісту навчання державних службовців; організації навчального процесу та самоосвіті; вивченні мов (української та іноземних) та створенні необхідної технологічної інфраструктури. Принципами побудови моделі визначено персоналізацію навчання, аналіз даних, доступність та ефективність.

Зазначено, що входом вказаної моделі є принципи Організації економічного співробітництва і розвитку з питань штучного інтелекту, які визначають нові вимоги щодо підвищення рівня професійної компетентності державних службовців і відповідно – вимоги до системи їх професійного навчання, а виходом – розвиток професійних компетентностей державних службовців та забезпечення якості державної служби, підвищення ефективності державного управління.

Запропоновано для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців до інноваційної моделі включити декілька популярних типів інструментів штучного інтелекту, які використовуються для навчання працівників: 1) адаптивні платформи навчання; 2) віртуальні асистенти та чат-боти; 3) системи рекомендацій; 4) доповнену та віртуальну реальність (AR, VR); 5) аналіз даних і аналітику; 6) інтелектуальні системи управління навчанням (LMS); 7) машинне навчання.

Доведено, що для вивчення мов (української та іноземних) можна використовувати такі інструменти штучного інтелекту як: мобільні додатки та онлайн платформи для вивчення мов (Promova, Duolingo, Preply, Rosetta Stone, Babbel, Memrise, HelloTalk, Busuu, Drops, LingQ, Ling App, uTalk, Mondly, Edualy); віртуальну та доповнену реальність у вивченні мов (VR, AR); адаптивне навчання, чат боти та віртуальні асистенти.

Обґрунтовано необхідність використання штучного інтелекту в управлінні людськими ресурсами (HR) на державній службі задля: трансформації HR-відділів; підвищення ефективності навчання (програмне забезпечення зі штучним інтелектом); підготовки стратегічних висновків на



основі даних (можливості AI з аналізу великих даних про персонал); автоматизації рутинних завдань; удосконалення процесів найму зі зменшенням упередженості (AI може оптимізувати процес підбору персоналу, автоматизуючи відбір резюме та призначення співбесід, що призводить до більш швидкого і точного пошуку кандидатів); моніторингу добробуту персоналу у режимі реального часу; оптимізації процесу прийняття персоналу на роботу за допомогою AI.

Запропоновано серед інструментів штучного інтелекту, які можна використовувати в HR на державній службі: Effy AI – для управління ефективністю персоналу; для комунікацій персоналу: Firstup, Assembly; Chat. GPT; AI Google Bard; для забезпечення благополуччя персоналу і балансу між роботою та особистим життям: Reclaim.ai, Breathhh; для навчання та розвитку державних службовців шляхом самоосвіти: Lingio, LearnWorlds, EdApp, Leapsome, Leena AI, Quinux; для роботи із зображеннями: DeepAI, DeepArt, This Person Does Not Exist, DALL-E, Artbreeder, Bing Image Creator, Midjourney; корисні ресурси для роботи з текстами: GPT-3, Grammarly, Headliner Voice, Google Translate, Google Bard, DeepL, Character.AI, Poe.

Розроблено та запропоновано нами спеціальну професійну (сертифікатну) програму підвищення кваліфікації державних службовців посад категорії «Б» «Штучний інтелект як інструмент підвищення рівня професійної компетентності державних службовців» (60 год / 2 кредити ЄКТС) з метою формування у державних службовців посад категорії «Б» системного уявлення щодо реалізації державної політики стосовно впровадження технологій штучного інтелекту в Україні; основних засад застосування технологій штучного інтелекту в пріоритетних сферах економіки України та публічного управління, впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на основі інструментів штучного інтелекту.

Основні результати, отримані в розділі 3, опубліковані в працях [38; 117; 320].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та нове розв'язання важливого наукового завдання щодо обґрунтування теоретичних основ і розроблення практичних рекомендацій для подальшого впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в умовах реформування державної служби України. Результати дослідження підтверджують досягнення визначеної мети й розв'язання поставлених завдань та дають підстави сформулювати такі узагальнюючі висновки і практичні рекомендації:

1. Установлено, що питання використання інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців є порівняно новою сферою наукових пошуків вітчизняних дослідників. В Україні немає комплексних досліджень проблематики впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на дисертаційно-монографічному рівні, що обумовило можливість сформулювати авторське визначення змісту та сутності поняття «інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців», конкретизація змісту якого дозволила розглядати їх як комплекс тактичних методів, прийомів і способів досягнення стратегічної мети забезпечення високого рівня професіоналізації, ефективності та якості державної служби відповідно до європейських стандартів.

2. Обґрунтовано, що професійне навчання державних службовців здійснюється з використанням різноманітних форм, методів та технологій. Найбільш результативний ефект дають ті з них, які постійно вдосконалюються й оновлюються з урахуванням вимог та викликів швидкозмінного внутрішнього й зовнішнього середовища функціонування державної служби.

Визначено та схарактеризовано інноваційні форми, методи й технології професійного навчання державних службовців. За приналежністю до певної сфери навчального процесу виділено інновації, які запроваджуються: у змісті

навчання; в методиці, технологіях, методах навчального процесу; в організації навчального процесу; безпосередньо в системі управління суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання державних службовців (провайдерів).

Аналіз інновацій у системі професійного навчання державних службовців з урахуванням форм, методів і технологій навчання дав підстави для виділення чотирьох груп: впровадження дистанційної форми навчання; діалогові, діагностичні, інтерактивні методи навчання; розвивальне, диференційоване, індивідуально орієнтоване навчання; алгоритмізоване, проєктне навчання. До інноваційних методів і технологій навчання віднесено кредитно-модульну й модульно-рейтингову технології та інтерактивні методи.

3. Аналіз показав, що нормативно-правове регулювання впровадження інновацій у підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні ґрунтується на Конституції України та складається з профільних законів України й низки підзаконних актів. Розвиток інноваційних технологій також ґрунтується на таких стратегічних документах, як Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, Стратегія реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки, Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022 – 2032 роки (2022 р.) тощо. Але незавершеність реформи державної служби, певна фрагментарність і неузгодженість чинного законодавства, необхідність гармонізації вітчизняного законодавства із законодавством ЄС, цифровізація державного управління та поява нових інноваційних форм, методів і технологій підвищення рівня професійної компетентності державних службовців обумовлюють подальше вдосконалення законодавства в цій сфері.

4. Виявлено особливості та підтверджено основні переваги дистанційної форми професійного навчання державних службовців, якими є: доступність здобування освіти незалежно від місця проживання державного службовця та розташування навчального закладу; гнучкість у виборі навчального закладу, місця й часу навчання; реальна можливість реалізації прискореного варіанта

здобування освіти; об'єктивна і незалежна від викладача система оцінювання знань; розвиток творчого та інтелектуального потенціалу за рахунок самоорганізації, прагнення до знань, уміння взаємодіяти з комп'ютерною технікою й освоєння новітніх інформаційних технологій тощо. Також ідентифіковано низку переваг цієї інноваційної форми навчання для викладачів та провайдерів.

5. Досліджено стан використання інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців у закладах післядипломної освіти. Аргументовано, що впровадження інноваційних компонентів у процес підвищення рівня професійної компетентності державних службовців досить повно проявляється у закладах післядипломної освіти, зокрема у регіональних центрах підвищення кваліфікації та відділах (секторах) підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, створених при закладах вищої освіти.

Заклади післядипломної освіти здійснюють професійне навчання в синхронному (аудиторне навчання) та асинхронному режимі (дистанційне навчання) з використанням як традиційних форм (лекції, практичні заняття, семінари, круглі столи), так і інтерактивних форм (інтерактивна міні-лекція, групова дискусія, ділова гра, аналіз ситуацій (case-study), виконання творчого завдання, ігрове проектування тощо). Заклади післядипломної освіти популяризують використання інноваційних компонентів у процесі підвищення кваліфікації державних службовців як таких, що вже набули широке визнання (кейс-стаді; вебінари, тренінги), так і нових (конверсаторіум, воркшоп). Особливу увагу заклади післядипломної освіти приділяють упровадженню інновацій при розробленні пропозицій щодо самоосвіти державних службовців.

6. Узагальнено зарубіжний досвід використання інновацій у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців та обґрунтовано, що інноваційністю для нашої країни буде використання: *досвіду Німеччини* щодо поглибленої підготовки за суміжними видами діяльності, активне залучення до інтерактивних методів навчання практиків – управлінців високого рангу та

проведення семінарів за темами, які пропонують і розробляють самі слухачі; *досвіду Франції* щодо успішного практичного впровадження принципу навчання державних службовців на безперервній основі впродовж усього професійного життя; *досвіду США* щодо формування системи професійного розвитку державних службовців, що характеризується децентралізацією, багаторівневістю програм, їх інноваційністю та взаємозв'язком із програмами навчання у сфері бізнесу; *досвіду Нідерландів і Великобританії* щодо формування інноваційної системи самоосвіти державних службовців та ін.

7. Визначено напрями подальшого впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні, основними серед яких є: удосконалення нормативно-правової бази шляхом внесення відповідних змін до Закону України «Про державну службу», Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад та Положення про конкурс «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»; створення Реєстру конкурсних розробок – переможців конкурсу «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців» з відкритим доступом до проєктів (оприлюднення проєктів-переможців має відбуватися на засадах захисту прав авторів цих розробок); розвиток edtech, цифрової грамотності й STEM-освіти; впровадження системи «навчання з відкритим кодом» (Open source learning); формування нових інноваційних програм на підтримку розвитку самоосвіти державних службовців; розвиток цілісної, інноваційної, мобільної та гнучкої системи навчання з використанням віртуального освітнього середовища, систем електронного навчання, хмарних сервісів, мобільного навчання, систем управління навчанням, платформ для дистанційного навчання, які

мотивуватимуть до самоосвіти, самоорганізації й самонавчання за концепцією безперервного навчання протягом усього професійного життя. Обґрунтовано зміст теоретичного концепту «Інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців».

8. Розроблено та обґрунтовано Інноваційну модель упровадження інструментів штучного інтелекту для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні. Основою для побудови моделі стали Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні до 2030 року та освіта 4.0. – концепція освіти, яка передбачає впровадження технологій штучного інтелекту, віртуальної реальності, інтернету речей, машинного навчання. Доведено, що ці технології визначають інноваційні підходи до впровадження у системі професійного навчання державних службовців інструментів штучного інтелекту, а саме, при вивченні потреб та формуванні змісту навчання державних службовців; організації навчального процесу та самоосвіти; вивченні мов (української та іноземних) і створенні необхідної технологічної інфраструктури. Принципами побудови моделі визначено персоналізацію навчання, аналіз даних, доступність та ефективність. Зазначено, що входом указаної моделі є принципи Організації економічного співробітництва і розвитку з питань штучного інтелекту, які визначають нові вимоги щодо підвищення рівня професійної компетентності державних службовців і відповідно – вимоги до системи їх професійного навчання, а виходом – розвиток професійних компетентностей державних службовців та забезпечення якості державної служби, підвищення ефективності державного управління. Розроблено та запропоновано спеціальну професійну (сертифікатну) програму підвищення кваліфікації державних службовців посад категорії «Б» «Штучний інтелект як інструмент підвищення рівня професійної компетентності державних службовців».

Практична реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню рівня професійної компетентності державних службовців та розвитку державної служби в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право. Київ : Юстиніан, 2007. 288 с.
2. «Агенти держави»: як працює державна служба у Франції. URL : <https://par.in.ua/en/information/publications/157>.
3. Адамович І., Кулініч О. Штучний інтелект: можливості та ризики використання в освітньому процесі. *Педагогічна Житомирщина*. 2023. № 4 (32). URL : <https://imso.zippo.net.ua/wp-content/uploads/2024/01/2.-%D0%90%D0%B4%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87-.pdf>.
4. Ажажа М. А. Самоменеджмент в органах публічного адміністрування : метод. посіб. Запоріжжя : ЗЦППКК, 2018. 40 с.
5. Алексюк А. М. Педагогіка вищої освіти України. Історія. Теорія : підруч. для студ., аспірантів та молодих викл. вузів / Міжнар. фонд «Відродження». Київ : Либідь, 1998. 557 с.
6. Антонова О. В. Стратегічна компетентність державних службовців : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 340 с.
7. Антонова О. В. Формування стратегічної компетентності державних службовців України : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 / Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпро, 2018. 505 с.
8. Апарат Верховної Ради України став переможцем конкурсу щодо кращих практик впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців. 16 листоп/ 2022 р. / Управління кадрів Апарату Верховної Ради України. URL : [https://vrkadry.rada.gov.ua/news/main\\_news/73419.html](https://vrkadry.rada.gov.ua/news/main_news/73419.html).
9. Бакуменко В., Губа О. Парадигмальний підхід до формування комплексних та професійних програм підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2004. № 2. С. 133-141.

10. Бакуменко В., Попов С. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2015. Вип. 43. С. 21-28.

11. Баранцева К. К., Свешніков С. М. Методичні поради з проведення вебінарів. URL : <http://2014.moodlemoot.in.ua/course/view.php?id=52>.

12. Баштанник В. В. Організаційні засади формування інтегрованих систем публічного управління як основи процесу реформування державного управління. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2020. Вип. 1. С. 5-12. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu\\_2020\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu_2020_1_3).

13. Берк Д. Програми навчання та професійного розвитку для керівних кадрів державної служби Канади. *Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки* : матеріали XVIII Міжнар. конгр. з підгот. Вищих держ. службовців, Київ, 15-17 черв. 2005 р. / уклад. С. В. Соколик. Київ : «К.І.С.», 2005. 150 с.

14. Бірта Г. О., Бургу Ю. Г. Методологія і організація наукових досліджень : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 142 с.

15. Бітченко А. Н., Мясников С. А. Дистанційне навчання. Визначення, переваги, проблеми впровадження. URL : <http://res.in.ua/problemi-vprovadjennya.html>.

16. Богданова Н. В. Застосування слайдової технології візуалізації навчального матеріалу лекції у практиці підвищення кваліфікації фахівців податкової служби. *Теорія і практика підвищення кваліфікації (аспекти Державної податкової служби)* : Науковий журнал. 2013. № 1(5). С. 41-49.

17. Борова Т. Формування вмінь щодо професійного розвитку науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу на засадах освітнього коучингу. *Теорія і методика управління освітою*. 2011. № 5. URL : [www.tme.umo.edu.ua](http://www.tme.umo.edu.ua).

18. Бородін Є., Калашник Н. Роль самоосвіти у підвищенні рівня професійного розвитку державних службовців: європейський досвід. *Державне*



управління та місцеве самоврядування : зб. наук пр. Дніпропетровськ : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2012. Вип. 2 (13). С. 235-244.

19. Бородін Є. І., Тарасенко Т. М. Законодавче забезпечення реформування системи професійного навчання державних службовців в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 1. С. 151-160.

20. Бородін Є. І., Чикаренко І. А. Підготовка державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: проблемноорієнтований аспект. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2012. Вип. 1 (7). URL : [http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/Patp/2012\\_1/12beiproa.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/Patp/2012_1/12beiproa.pdf).

21. Брусенцева О. А. Впровадження інноваційних педагогічних технологій як складова розвитку вищої освіти в сучасних умовах. *Теорія та методика управління освітою: електрон. наук. фах. вид.* 2010. Вип. 4. URL : [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_4/3.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_4/3.pdf).

22. Бут В. А. Дистанційна система освіти в Україні та країнах світу: становлення й особливості державного регулювання. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2012. № 1 (37). С.130-134.

23. Вакуленко В. М. Види інновацій в освіті та їх класифікація. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2010. № 4. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2010\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2010_4_4).

24. Вебінар «Конституція України – правова основа державного будівництва». URL : <http://scpo.sumy.ua/272-vebnar-konstitucya-ukrayini-pravova-osnova-erzhavnogo-budvniictva.html>.

25. Вебінар «Особливості підготовки до участі в конкурсі «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 міських рад» у 2023 р.» / Державний заклад післядипломної освіти «Тернопільський регіональний центр підвищення кваліфікації». URL : <http://www.cppktr.edu.ua/?p=5428>.

26. Вебінар «Удосконалення законодавства про державну службу України. Нова редакція Закону України «Про державну службу»». URL : <http://scpo.sumy.ua/400-vebnar-udoskonalennya-zakonodavstva-pro-derzhavnu-sluzhbu-ukrayini-nova-redakcyia-zakonu-ukrayini-pro-derzhavnu-sluzhbu.html>.

27. Великий тлумачний словник української мови / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2009. 1736 с.

28. Відділ дистанційного навчання / Національна Академія керівних кадрів культури і мистецтв. URL : <https://nakkkim.edu.ua/instituti/institut-publichnogo-upravlinnya-ta-kadrovoji-politiki/viddil-distantsijnogo-navchannya>.

29. Відзначено освітні інновації у системі професійного навчання публічних службовців. 2022 р. 17 листоп. / Рада Європи. URL : <https://www.slg-coe.org.ua/best-practices2022>.

30. Власюк А. Організація дистанційного навчання у ВНЗ. *Матеріали XXXIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах Європи та Азії»*: зб. наук. пр. Переяслав-Хмельницький, 2016. С. 102-104. URL : [http://conferences.neasmo.org.ua/uploads/conference/file/36/conference\\_29-30.12.2016.pdf](http://conferences.neasmo.org.ua/uploads/conference/file/36/conference_29-30.12.2016.pdf).

31. Волошина О. В. Педагогіка інновацій у вищій школі : навч.-метод. посіб. Вінниця : Вид-во Вінницьк. держ. пед. ун-ту ім. М. Коцюбинського, 2014. 161 с.

32. Воронкін О. С. Технології штучного інтелекту в професійній діяльності педагога. URL : <https://www.slideshare.net/AlexVoronkin/ss-258176428>.

33. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 156 с.

34. Впровадження інноваційних підходів до організації навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : довідник. Київ : КиївЦНТЕІ, 2011. 79 с.

35. Глобальна інноваційна візія України / Міністерство цифрової трансформації України; Міністерство освіти і науки України; USAID. URL : <https://winwin.gov.ua/assets/files/Громадські%20обговорення.pdf>.

36. Головачук Т. І. Інноваційний підхід при проведенні лекційного заняття. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. 2(1). С. 405-410. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2011\\_2\(1\)\\_\\_70](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2011_2(1)__70).

37. Гончарук Н. Т. Використання STEM I STEAM-освіти у формуванні інтегральної компетентності публічних службовців. *STEM-освіта: науково-практичні аспекти та перспективи розвитку сучасної системи освіти в умовах війни* : матеріали всеукр. наук.-педагог. підвищення кваліфікації, 10 жовт. – 20 листоп. 2022 р. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. С. 57-61.

38. Гончарук Н. Т., Трегубенко Г. П. Напрями подальшого впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 1. С. 106-114.

39. Гошовська В. А., Ларіна Н. Б. Організаційно-методичні засади професійного навчання державних службовців у системі підвищення кваліфікації. *Модернізація державного управління та європейська інтеграція України* : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 25 квіт. 2013 р.) : у 2 т. / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2013. Т. 2. 360 с.

40. Гошовська В. А., Ларіна Н. Б. Стратегія розвитку освіти управлінських кадрів впродовж життя. *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики*: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 27 трав. 2011 р.) : у 2 т. / за заг. ред. Ю.В.Ковбасюка, В. П. Трощинського, С. В. Загороднюка. Київ :НАДУ, 2011. Т. 2. С. 443-445.

41. Григор'єва С. М. Еволюція системи професійної підготовки державних службовців в Україні : автореф. дис. ... канд. держ. упр. :25.00.03/ Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпро, 2020. 20 с.

42. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір : монографія. Львів : ЛДУВС, 2018. 232 с.

43. Грищук А. Б. Професійна підготовка державних службовців на основі дистанційних освітніх технологій. *Право та науки*. 2018. № 2. С. 10-15. URL : <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3077/1/%D0%B3%D1%80%D0%B8%D1%89%D1%83%D0%BA.pdf>.

44. Громова І. І., Мартинюк Н. В., Шевченко О. В. Система підготовки майбутніх вчителів до використання технологій штучного інтелекту. *Інформаційні технології в освіті*. 2020. Вип. 39. С. 19-33.

45. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті. Київ : Шкільний світ, 2007. 120 с.

46. Даниленко Л. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.

47. Данильян О. Г., Дзьобань О. П. Методологія наукових досліджень : підручник. Харків : Право, 2019. 368 с.

48. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін [та ін.] ; за заг. ред. Ю. В.Ковбасюка, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурміна (кер. проекту). Київ : НАДУ, 2012. 72 с.

49. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. Київ ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.

50. Джур О. Є., Бех Я. П. Використання інноваційних технологій в управлінні навчальним закладом. *Молодий вчений*. 2021. № 12 (100). С. 255-260. URL : <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2506>.

51. Дзвінчук Д. І., Озьмінська І. Д. Освітні тренди ХХІ століття. URL : <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/28802/Dzvinchuk.pdf?sequence=1>.

52. Дистанційне навчання – старт із сьогодення в майбутнє : зб. наук.-метод. пр. II Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 19 трав. 2016 р., м. Харків. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2016. 255 с.

53. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології : підручник. Київ : Академвидав, 2012. 352 с.

54. Для слухачів запланована серія тематичних зустрічей та конвєрсаторіумів / Інформ-агенція «Чернігівський монітор». URL : <https://monitor.cn.ua/ua/education/8895>.

55. Доброскок І. І., Коцур В. П., Нікітчина С. О. Інноваційні педагогічні технології: теорія та практика використання у вищій школі : монографія / Переяслав-Хмельницький держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих АПН України. Переяслав-Хмельницький : Вид-во С. В. Карпук, 2008. 284 с.

56. Драгомирецька Н. М. Зарубіжна практика використання методів навчання державних службовців. *Публічне урядування*. 2016. № 4 (5). С. 48-55. URL : <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/issue/view/16>.

57. Дрешпак В. М. Підходи до розробки дистанційного курсу з електронного урядування для слухачів магістратури за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». *Теорія та практика державної служби* : матеріали наук. практ. конф., м. Дніпро, 11 листоп. 2016 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2016. 202 с.

58. Дубицький В. В. Модернізаційний потенціал державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 12. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=678>.

59. Дусавицький О. К. Розвивальне навчання. Основні принципи. Харків, 1996. 173 с.

60. Експертний документ на тему: «Моделі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців у зарубіжних країнах: порівняльний аналіз» : підготовлено в рамках реалізації Проєкту ЄС-ПРООН з парламентської реформи. 2021. 13 с. URL : <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42498.pdf>.

61. Експертний документ на тему: «Професійний розвиток державних службовців: зарубіжний досвід» : підготовлено в рамках реалізації Проєкту ЄС-

ПРООН з парламентської реформи. 2021. 7 с. URL : <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42505.pdf>.

62. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. Т. 4 : Галузеве управління / наук.-ред. колегія : М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров(співголова) [та ін.]. 2011. 648 с.

63. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) [та ін.]. 2011. 524 с.

64. Етика державних службовців. Світова практика / Новороздільське міське управління юстиції у Львівській області. URL : [https://nrozdiljst.at.ua/news/etika\\_derzhavnikh\\_sluzhbovciv\\_svitova\\_praktika/2014-04-23-136](https://nrozdiljst.at.ua/news/etika_derzhavnikh_sluzhbovciv_svitova_praktika/2014-04-23-136).

65. Єрмоленко О. А., Мордовець А. В. Інноваційні методи покращення кадрового потенціалу державних органів влади. *Економіка розвитку*. 2014. № 1 (69). С.101-105.

66. Журавський В. Л. Управління знаннями в професійному розвитку людських ресурсів Фіскальної служби України. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2016. № 1 (53). С. 151-156.

67. Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс : Інформаційно-довідковий департамент ДФС. URL : <http://zir.sfs.gov.ua/main/index/about>.

68. Задоя К. Ф. Зарубіжний досвід забезпечення неперервності освіти державних службовців. *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 27 трав. 2011 р.) : у 2 т. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2011. Т. 2. С. 476-478.

69. Звіт за результатами фахового огляду «Реформування системи підготовки кадрів органів місцевого самоврядування в Україні» (22-23 трав. 2017 р.) / Рада Європи ; Національне агентство України з питань державної служби.

22 с. URL : [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/ЗвітФахового\\_огляду\\_РЕПідготовкакадрівОМС\\_відсерпня\\_2017\\_.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/ЗвітФахового_огляду_РЕПідготовкакадрівОМС_відсерпня_2017_.pdf).

70. Звіт про результати опитування щодо впровадження реформи системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (2018-2022 роки) / Національне агентство України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/звіт%20опитування.pdf>.

71. Звіт про роботу Дарницької районної в місті Києві державної адміністрації у 2014 році. URL : <http://www.google.com.ua/url?url=http://darn.kievcity.gov.ua/files/2015/2/4/zvitza2014rik.docx&rct=j&q=&esrc=s&sa=U&ei=SlbxVMf9C8q9PZ6lgNgP&ved=0CB0QFjACOBQ&usg=AFQjCNFJER7AfMJJzYI1dZmctvjmqUWdvA>.

72. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 296 с.

73. Іваненко Л. Імітаційні ігри – ракурси й перспективи. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 58-67.

74. Іващенко К. В. Визначення сутності поняття «педагогічна система». *Збірник праць Інституту проблем виховання НАПН України*. Київ, 2011. URL : <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/3628/1/Визначення%20сутності%20педагогічна%20система.pdf>.

75. Інновації як основа змін освітньої практики : інформ.-метод. зб. / упоряд. Г. О. Сиротенко. Полтава : ПОІППО, 2005. 160 с.

76. Інноваційна діяльність. Терміни та визначення понять : ДСТУ 31279:2005. Київ : ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ УКРАЇНИ, 2005. URL : <https://dnaop.com/get/61918>.

77. Інтерактивні методи викладання. Практичні поради для суддів-викладачів. Київ : ФОП Демчинський О. В., 2017. 64 с. URL : [http://nsj.gov.ua/files/1514283742 Interactivne%20vykladannia.pdf](http://nsj.gov.ua/files/1514283742%20Interactivne%20vykladannia.pdf).

78. Інтерактивні методи навчання. URL : <https://sites.google.com/site/interaktivmetod>.

79. Їжа М. М., Безверхнюк Т. М. Взаємозв'язок компетентнісного підходу та інтерактивних методів організації навчання в процесі професійної підготовки державних службовців. *Технології забезпечення якості освіти в державному управлінні: виклики сьогодення* : матеріали другої Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 30 листоп. 2012 р.) : до 15-річчя галузі науки «Державне управління» / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, М. М. Білинської. Київ : НАДУ, 2012. 408 с.

80. Кабакова Л., Мирончук Н. Організаційні форми роботи у вищому навчальному закладі. *Модернізація вищої освіти в Україні та за кордоном*: зб. наук. пр. / за заг. ред. С. С. Вітвицької, Н. М. Мирончук. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. С. 150-154.

81. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) : монографія / за заг. ред. В. М. Мартиненка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр. Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2008. 303 с.

82. Калашник Н. С. Класифікація форм самоосвіти державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2012. Вип. 2. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2012\\_2\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2012_2_32).

83. Калашник Н. С. Місце самоосвіти державних службовців в системі державно-управлінських відносин. *Державне будівництво*. 2011. № 2. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2011\\_2\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2011_2_30).

84. Калашник Н. С. Стратегії розвитку самоосвіти державних службовців в Україні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2013. № 3 (43). С. 4-8.

85. Калашник Н. Управління самоосвітою державних службовців: досвід країн Сходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. Вип. 3. С. 162-165. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2012\\_3\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2012_3_46).



86. Калашник Н. С. Шляхи впровадження зарубіжного досвіду самоосвіти державних службовців до практики публічного адміністрування в Україні. *Право та державне управління*. 2013. № 3 (13). С. 47-51.

87. Каплуновська О. М. Інноваційні процеси в освіті: сучасні тенденції розповсюдження інновацій. URL : [http://virtkafedra.ucoz.ua/el\\_gurnal/pages/vup161/kaplunovska\\_o.m.pdf](http://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vup161/kaplunovska_o.m.pdf).

88. Карковська В. Я., Цигилик Н. В. Актуальність вибору ефективних методів розвитку софт-скілл державних службовців. *Наукові інновації та передові технології*. (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). 2023. № 10 (24). С. 102-115. URL :<http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6104>.

89. Каталог програм підвищення кваліфікації державних службовців органів прокуратури України на 2023 рік / Тренінговий центр прокурорів України. URL : [https://ptcu.gp.gov.ua/files/Catalog\\_derzhsluzhba\\_2023+6.pdf](https://ptcu.gp.gov.ua/files/Catalog_derzhsluzhba_2023+6.pdf).

90. Каталог тематичних короткострокових семінарів / відпов. за вип. З. І. Бабічева. Київ : Вид-во Київ. міськ. центру перепідготовки та підвищ. кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місцевого самоврядування, держ. підприємств, установ і орг., 2016. 44 с. URL : [http://www.cpk.org.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6737&Itemid=255](http://www.cpk.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=6737&Itemid=255).

91. Катерняк І. Формування регіональної інноваційної політики : навч.-метод. посіб. / авт. кол. : І. Катерняк, А. Ліпенцев, Н. Мазій [та ін.] ; за заг. ред. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. 110 с.

92. Квітка С. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління / С. Квітка [та ін.]. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 4. С. 129-146. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup\\_2020\\_8\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2020_8_4_14).

93. Київський міський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. URL : [http://cpk.org.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=892](http://cpk.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=892).

94. Кіреєва О. Спільноти практики та електронне навчання як інструменти професіоналізації публічних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 4. С. 181-191. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2014\\_4\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2014_4_21).

95. Коваль Г. В. Самоосвіта як ефективний напрям розвитку професіоналізму державного службовця. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL : [http://el-zbirn-du.at.ua/2018\\_2/34.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/34.pdf).

96. Ковальчук І. І. Сутність та властивості інноваційної педагогічної системи. *Нові технології навчання* : наук.-метод. зб. / Ін-т інновац. технологій і змісту освіти МОН України, Академія міжнародного співробітництва з креативної педагогіки. Київ ; Вінниця, 2011. Вип. 67. Ч. 1. С. 89-93.

97. Козак В. І. Формування креативності на рівні публічного управління. *Реформування публічного управління: теорія, практика, міжнародний досвід* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 20-річчю утворення інституту (м. Одеса, 29-30 жовт. 2015 р.). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015. 396 с.

98. Колісник-Гуменюк Ю. І. Методичні вказівки до вивчення модуля «Інноваційні та інтерактивні технології навчання» : наук. метод. розроб. Львів : ЛННЦПО, 2018. 24 с. URL : <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/24733/Methodichni%20Vkazivky%20Kursu%20Innovatsiini%20Ta%20Interaktyvni%20Tekhnolohii%20Navchannia.pdf?sequence=1>.

99. Комунікативна компетентність державних службовців як елемент модернізації системи державної служби / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ, 2012. 154 с.

100. Коневщинська О. Е. Організація процесу електронного навчання з використанням технології вебінару. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. № 5 (25). URL : <http://www.journal.iitta.gov.ua>.

101. Коновалова М. В. Інноваційна культура державних службовців як умова їх безперервного професійного розвитку і освіти. *Ефективність*

*державного управління*. 2012. Вип. 30. С. 385-390. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2012\\_30\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2012_30_49).

102. Коновалова М. Лідерство в державному управлінні як чинник формування інноваційної організаційної культури. *Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи* : матер. Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квіт. 2015 р.) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Харків : Фактор, 2015. 88 с. URL : <http://www.sworld.com.ua/konfer29/1254.pdf>.

103. Коновалова М. В. Організація та функціонування державної служби України в умовах інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 2 (44). URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2013-2/doc/5/03.pdf>.

104. Коновалова М. В. Світова практика формування інноваційної культури державних службовців на прикладі англосаксонської моделі інноваційного розвитку. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2013. № 1 (41). С. 112-116. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu\\_2013\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2013_1_22).

105. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

106. Корецька Н. Лекція-воркшоп з аналізу загроз економічній безпеці України / Луцький національний технічний університет. URL : <http://lutsk-ntu.com.ua/uk/news/leksiya-vorkshop-z-analizu-zagroz-ekonomichniy-bezpeci-ukrayini>.

107. Корнута Л. М., Неугодніков А. О. Окремі аспекти професійної підготовки публічних службовців: зарубіжний досвід Великобританії та США. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2021. Вип. 5(40). С. 113-118. URL : [http://pju.nuoua.od.ua/v5\\_2021/21.pdf](http://pju.nuoua.od.ua/v5_2021/21.pdf).

108. Кошова Т. В. Професійний розвиток державних службовців на засадах самотренінгу : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Дніпропетр. регіон.

ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпропетровськ, 2004. 20 с.

109. Красняков Є. В. Формування державної політики в галузі освіти України на загальнодержавному рівні. *Вісник державної служби України*. 2010. № 3. С. 19-24.

110. Кузьменко Г. В. Від STEM до STEAM-освіти: ключові аспекти на прикладі ініціатив уряду США. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2020. № 4 (79). С. 18-24. URL: <http://otr.iod.gov.ua/images/pdf/2020/4/5.pdf>.

111. Кузьминський А. І. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. Київ : Знання, 2005. 486 с.

112. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.

113. Кушнір С. П. Професійна компетентність державного службовця: сутнісно-понятійна характеристика та правове регулювання : дис. ... д-ра філософії : 081 / Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса, 2021. 214 с. URL : <https://nrat.ukrintei.ua>.

114. Кушук Н. А. Інноваційні зміни – необхідна умова якісного розвитку державного управління. *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики* : матеріали наук.-практ.конф. за міжнар. участю (Київ, 27 трав. 2011 р.) : у 2-х т. Київ : Вид-во НАДУ, 2011. Т. 2. 544 с.

115. Ландсман В. Удосконалення та уніфікація ергономічних умов навчання, підвищення кваліфікації та професійної діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Харківської області. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. 2012. Вип. 33. С. 235-242.

116. Ларіна Н. Б., Клименко І. Ф. Інноваційна модель неперервної освіти державних службовців у контексті навчання впродовж життя. *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 27 трав. 2011 р.) : у 2 т.

/ за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2011. Т. 2. С. 449-451.

117. Лахижа М. І., Трегубенко Г. П. Організаційно-правові аспекти підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської інтеграції в посткомуністичних країнах. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2013. Вип. 2. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2013\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_2_22).

118. Липовська Н. Реформування системи підготовки кадрів як складова екосистеми управління людськими ресурсами державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 1. С. 50-54.

119. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

120. Луговий В. І. Проблема освітньої якості в стратегії розвитку вищої освіти в Україні: Пропозиції підгрупі № 10 «Розбудова системи моніторингу і оцінки якості освіти» робочої групи з розроблення проєкту Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки. *Вісник НАПН України*. 2020. № 2 (2). С. 1-4. URL : <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/74/103>.

121. Лукашук М. А. Теоретико-методологічні засади дослідження інноваційних процесів в системі освіти. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2018. Вип. 72. С. 146-154. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/gvzdia\\_72\\_15.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/gvzdia_72_15.pdf).

122. Майшев О. Декомунізація на Чернігівщині: навчання керівників територіальних громад. *Наше слово* : Менський Інтернет-портал (Чернігівщина). URL : <http://nslovo.com/blog/dekomunizatsiya-na-chernihivschyni-navchannya-kerivnykiv-terytorialnyh-hromad>.

123. Маматова Т. В., Кіреєва О. Б. Розвиток спільнот практики у сфері надання публічних послуг. *Публічне управління: виклики XXI ст.* : матеріали XIII міжнар. наук. конгр. Харків : Магістр, 2013. С. 310-312.

124. Маренко М., Коваленко В. Штучний інтелект та відкрита наука в освіті. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/734475/1/2023-381-marienkokovalenko.pdf>.

125. Мар'єнко М. В., Шишкіна М. П., Коновал О. А. Методологічні засади формування хмароорієнтованих систем відкритої науки у закладах вищої педагогічної освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2022. Вип. 89 (3). С. 209-232. URL : <https://doi.org/10.33407/itlt.v89i3.4981>.

126. Марко Д. Нейромережі та як вони впливають на наше життя. URL : <https://ij.ogo.ua/suzh/neuromerezhi-ta-yak-voni-vplivayut-na-nashe-zhittya>.

127. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти : монографія. Харків : Вид. група «Основа», 2019. 128 с. URL : <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/65d1331e-290e-4386-b16b-0321f0e512c3/content>.

128. Мартинова І. Упровадження інноваційної педагогічної технології як засіб розвитку творчого потенціалу педагога. *Нова педагогічна думка*. 2016. № 4 (88). С.18-22.

129. Марчук А. В. Андрагогіка : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2020. 300 с.

130. Маятіна Н., Лисенко Т., Дмитрієнко О. Сучасні моделі дистанційного навчання. *Український педагогічний журнал*. 2012. № 2. С. 84-95. URL : <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/289>; <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-2-84-95>.

131. Мельник Ю. В., Юрченко В. В., Богданова Н. В. Інноваційні технології навчання при підвищенні кваліфікації спеціалістів ДПС. *Теорія і практика підвищення кваліфікації (аспекти державної податкової служби)*. 2012. № 2 (4). С. 8-14.

132. Мельников О. Ф. Парадигми фахової підготовки державних службовців : монографія. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2007. 424 с.

133. Ментальна карта, інтелект-карта, логічна карта, діаграма зв'язків, Mind Map / Quality Assurance Group. URL : <https://www.quality-assurance-group.com/mind-map-yak-instrument-testuvannya>.

134. Методика складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 30 берез. 2018 р. № 74. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0074859-18#Text>.

135. Методичні рекомендації з розробки єдиних стандартів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / В. А. Гошовська, Л. І. Даниленко, Н. Б. Ларіна, М. С. Орлів. Київ : НАДУ, 2012. 48 с.

136. Методичні рекомендації 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 : Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 173-20 від 18 верес. 2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0173859-20#Text>.

137. Методичні рекомендації щодо самоосвіти державних службовців / упоряд. Н. Б. Ларіна, Т. А. Саченко ; за заг. ред. В. А. Гошовської. Київ : НАДУ, 2010. 17 с.

138. Механізми забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : навч. посіб. / уклад. : О. Д. Брайченко, М. С. Орлів, Б. О. Костенко [та ін.] ; за заг. ред. В. А. Гошовської. Київ: НАДУ, 2012. 48 с.

139. Михайлишин Л. Самоосвіта державних службовців як складова підвищення їх кваліфікації. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2013. Вип. 36. С. 286-293.

140. Мойсеюк Н. Педагогіка : навч. посіб. Київ, 2007. 655 с.

141. Морзе Н. В., Кочарян А. Б., Варченко-Троценко Л. О. Вебінари як засіб підвищення кваліфікації викладачів. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2014. Т. 42, № 4. С.118-130.

142. Морохов Г. О. Використання мультимедіа-технологій у процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів організації. *Електрон. зб. наук. пр. Запорізьк. обл. ін-ту післядипл. пед. освіти*. 2012. Вип. № 3 (9) : Особистість у єдиному освітньому просторі : зб. наук. ст. III Міжнар. форуму 26-29 квіт. 2012 р. URL : [http://virtkafedra.ucoz.ua/el\\_gurnal/pages/vyp9/morohov.pdf](http://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp9/morohov.pdf).

143. Москалець І. М. Роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. *Науковий журнал «ECONOMICSYNERGY»*. 2023. Вип. 2 (8). С. 89-104. URL : <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/114>.

144. Мужикова Н. М., Пузирний В. Ф., Семиног Л. А. Адаптація соціальної політики та трудового законодавства України до стандартів ЄС : навч. посіб. / Сіверський ін-т регіон. дослідж. Чернігів : Деснянська правда, 2007. 169 с.

145. Муковіз О. П. Розвиток дистанційного навчання у педагогічній теорії та практиці. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. 2012. Вип. 12. С. 109-114.

146. Нагорний В. В., Нагорна Н. О., Сінченко Д. М. Інтерактивна лекція як сучасна форма викладання дисципліни у вищій школі. *Актуальні питання підготовки майбутніх фармацевтичних та медичних фахівців в умовах сучасної освіти* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., 15 лют. – 24 берез. 2016 р. Житомир : КВНЗ «Житомир. баз. фармацевт. коледж ім. Г. С. Протасевича», 2016. С. 187-189. URL : <http://dspace.zsmu.edu.ua/handle/123456789/4077>.

147. Назимко П., Снітчук М., Гогіна Л. Підвищення кваліфікації кадрів: історичний досвід, стан, перспективи. *Підвищення кваліфікації державних службовців* : зб. наук. пр. / кол. авт. ; П. С. Назимко (керівник авт. кол.). Київ : Вид-во УАДУ при Президентові України, 1999. 232 с.

148. Найкращі інструменти штучного інтелекту для HR у 2024 році: повне керівництво. URL : <https://ukr.pritula.academy/tpost/frm9ju8l11-naikraschnstrumenti-shtuchnogo-ntelektu>.

149. Науково-методичне забезпечення реалізації концепції New Public Management : наук. розроб. / [Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова, Е. О. Сергієнко]. Київ : НАДУ, 2013. 92 с.

150. Науково-практична конференція за міжнародною участю «Штучний інтелект як інструмент професіоналізації публічної служби» / Національне агентство України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/events/naukovo-praktychna-konferentsiia-za-mizhnarodnoiu-uchastiu-shtuchnyi-intelekt-iaak-instrument-profesionalizatsii-publichnoi-sluzhb>.



151. Національна рамка кваліфікацій : затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 23 листоп. 2011 р. № 1341 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 25 червня 2020 р. № 519). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text>.

152. Неліпа Д. В. Нормативно-правове регулювання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Менеджер*. 2014. № 1 (67). С. 137-142.

153. Нижник Н., Муза О. Інституційна модернізація державної служби України в сучасних умовах. *Право України*. 2016. № 9. С. 9-16.

154. Нижник Н. Р., Олуйко В. М., Яцюк В. А. Державний службовець в Україні: удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект) : монографія. Львів : В-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2003. 300 с.

155. Новікова Л. О., Климко Ю. А. Дистанційне навчання в умовах сьогодення. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання: досвід, тенденції, перспективи* : зб. тез за матеріалами Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 9-10 листоп., 2017 р). Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. № 1. С. 205-207.

156. О'Коннор Дж., Лейджерс А. Коучинг за допомогою НЛП: практичний посібник з досягнення поставлених цілей / пер. з англ. М. Котельникової. Київ : Наука, 2008. 288 с.

157. Оболенський О., Сороко В. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Вісник державної служби України*. 2005. № 1. С. 20-27.

158. Оголошено підсумки конкурсу кращих практик впровадження освітніх інновацій в сфері професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. 2021. 24 листоп. / НАДС. URL : <https://nads.gov.ua/news/pidbito-pidsumki-konkursu-krashchih-praktik-vprovadzhennya-osvitnih-innovacij-v-sferi-profesijnogo-navchannya-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-posadovih-osib-miscevogo-samovryaduvannya>.

159. Олійник В. В. Відкрита післядипломна педагогічна освіта і дистанційне навчання в запитаннях і відповідях : наук.-метод. посіб. / НАПН України, Ун-т менедж. освіти. Київ : «А.С.К» 2013. 312 с.

160. Опанасюк Ю. І. Інноваційний прогрес як новий тип суспільного розвитку. *Мультиверсум. Філософський альманах*. 2014. Вип. 10 (138). С. 27-35.

161. Оргієць О. М. Розвиток інституційної пам'яті в органах державної влади шляхом організаційного навчання державних службовців. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2018. № 1 (61). С. 139-144.

162. Орлів М. Аналіз результатів анкетування керівних кадрів органів влади з питань підвищення кваліфікації. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 2 (51), ч. 1. С. 175-185.

163. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі : монографія. Київ ; Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2018. 300 с.

164. Основи штучного інтелекту для публічного службовця : загальна короткострокова програма : погоджено Наказом НАДС від 11 липня 2024 р. № 107-24. URL : <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/osnovy-shtuchnoho-intelektu-dlia-publichnoho-sluzhbovtsia>.

165. Паламарчук В. Ф. Першооснови педагогічної інноватики. Київ : Знання України, 2005. Т. 1. 420 с.

166. Пархоменко В. М. Розроблення програмного забезпечення системи підвищення кваліфікації персоналу митних органів України за комбінованою формою навчання (традиційна і дистанційна). *Вісник Академії митної служби України. Серія: «Економіка»*. 2010. № 2 (44). С. 52-56.

167. Пархоменко-Куцевіл О. І. Інноваційний підхід до підготовки державних службовців та осіб місцевого самоврядування. *Публічне урядування*. 2017. Вип. 1 (6). С. 151-158. URL : <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/681>.

168. Пахомова Т. І. Державна служба: система і особистість : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2002. 410 с.

169. Питання реформування Національної академії державного управління при Президентові України : указ Президента України від 09 груд. 2011 р. № 1110. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1110/2011>.

170. Питання управління державною службою в Україні : указ Президента України від 18 лип. 2011 р. № 769/2011. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/2011>.

171. Під час тематичних зустрічей та конферсаторіумів учасники навчання розглянуть особливості бухгалтерського обліку / Інформ-агенція «Чернігівський монітор». URL : <https://monitor.cn.ua/ua/education/9223>.

172. Поважний О. С., Діденко Н. Г., Токарева В. І. Концептуальні засади професійного супроводу державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування в системі безперервної освіти : монографія. Донецьк : «ВІК», 2012. 308 с.

173. Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями» : Наказ Національного агентства України з питань державної служби 26 листоп. 2019 р. № 209-19. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1234-19?find=1&text=%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9#Text>.

174. Положення про конкурс «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» : затверджено Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 23 берез. 2020 р. № 46-20. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0308-20#n12>.

175. Положення про конкурс «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» : Наказ

Національного агентства України з питань державної служби від 04 лип. 2022 р. № 53-22, зареєстроване в Міністерстві юстиції України 12 лип. 2022 р. за № 764/38100 (зі змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0764-22#Text>.

176. Положення про навчально-науково-виробничий комплекс «Академія дистанційної освіти» : Наказ Міністерства освіти і науки України, Академії педагогічних наук України, Української Академії державного управління при Президентові України від 12 черв. 2002 р. № 343/43/102. URL : <http://www.uapa-dlc.org.ua>.

177. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 6 лют. 2019 р. № 106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

178. Помилуйко В. Ю. Використання тренінгу в системі корпоративного навчання дорослих. *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. пр. Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2015. Вип. 28. С. 469-480.

179. Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : затверджено Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26 листоп. 2019 р. № 211-19. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text>.

180. Приходько В. П. Інноваційні аспекти удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів публічної влади. *Політико-правові, науково-методичні та інституційні аспекти підвищення кваліфікації кадрів органів публічної влади* : матеріали Всеукр. громад. слухань, 25 верес. 2009 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. 100 с.

181. Про введення воєнного стану в Україні : указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#n2>.

182. Про вищу освіту : Закон України від 01 лип. 2014 р. № 1556-VII : редакція від 31 берез. 2023 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

183. Про Державну національну програму «Освіта» («Україна XXI століття») : постанова Кабінету Міністрів України від 03 листоп. 1993 р. № 896 : редакція від 29 трав. 1996 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-п>.

184. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

185. Про державну службу : Закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>.

186. Про державну службу : Закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>.

187. Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Наказ НАДС від 2 листоп. 2022 р. № 107-22. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/z1434-22>.

188. Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Наказ НАДС від 10 жовт. 2019 р. № 185-19. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/z1159-19>.

189. Про затвердження Вимог до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Наказ Національного агентства з питань державної служби України від 30 берез. 2015 р. № 65. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/z0422-15>.

190. Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року : постанова Кабінету Міністрів України від 13 трав. 2013 р. № 350. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/350-2013-п>.

191. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20 лип. 2012 р. № 148. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0148859-12>.

192. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розробки програм тематичних постійно діючих і короткострокових семінарів, тренінгів, спеціалізованих короткострокових навчальних курсів : Наказ Нацдержслужби України від 4 листоп. 2011 р. № 49. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0049859-11>.

193. Про затвердження методичних рекомендацій щодо розробки тематичних постійно діючих і короткострокових семінарів, тренінгів, спеціалізованих короткострокових навчальних курсів : Наказ Головдержслужби від 25 трав. 2011 р. № 134. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0134351-11>.

194. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця : Наказ НАДС від 20 квіт. 2018 р. № 93/1. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v93\\_1859-18](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v93_1859-18).

195. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) : Наказ НАДС від 26 жовт. 2020 р. № 201-20 : URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text>.

196. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2021-2024 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 трав. 2021 р. № 438-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/438-2021-%D1%80#Text>.

197. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 груд. 2023 р. № 1206-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-z-rozvytku-syste-a1206r>.

198. Про затвердження плану заходів на період до 2014 року щодо реалізації Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 лип. 2012 р. № 480-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/480-2012-p>.

199. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері на період до 2014 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 квіт. 2013 № 234-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/234-2013-p>.

200. Про затвердження Положення про дистанційне навчання : Наказ Міністерства освіти і науки України від 25 квіт. 2013 р. № 466 : редакція від 16 жовт. 2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13#Text>.

201. Про затвердження Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності : Наказ Міністерства освіти і науки України від 07 листоп. 2000 р. № 522 : редакція від 31 жовт. 2017 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0946-00>.

202. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій : постанова Кабінету Міністрів України від 08 лют. 1997 р. № 167. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-97-p>.

203. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого

самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 07 лип. 2010 р. № 564. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-п>.

204. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 06 лют. 2019 р. № 106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

205. Про затвердження Порядку організації і проведення тренінгів для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А» : постанова Кабінету Міністрів України від 23 серп. 2016 р. № 536 : редакція від 16 черв. 2017 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/536-2016-п>.

206. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Наказ НАДС від 26 листоп. 2019 р. № 211-19. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text>.

207. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання і протидії корупції : Наказ Нацдержслужби України від 27 берез. 2014 р. № 40. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0475-14>.

208. Про затвердження Порядку підвищення рівня професійної компетентності державних службовців : Наказ НАДС від 06 квіт. 2012 р. № 65. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0713-12#n13>.

209. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій : указ Президента України від 10 листоп. 1995 р. № 1035/95 : редакція від 06 квіт. 2004 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035/95>.

210. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 08 черв. 2004 р. № 746. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-п>.



211. Про затвердження Програми розвитку системи дистанційного навчання на 2004-2006 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 23 верес. 2003 р. № 1494. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1494-2003-п>.

212. Про затвердження результатів 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» у 2021 році : Наказ НАДС від 21 жовт. 2021 р. № 169-21. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-rezultativ-konkursu-krashchi-praktiki-vprovadzhennya-osvitnih-innovacij-u-sistemi-profesijnogo-navchannya-derzhavnih-sluzhbovciv-goliv-miscevih-derzhavnih-administracij-yih>.

213. Про затвердження результатів 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» у 2023 році : Наказ НАДС від 24 жовт. 2023 р. № 172-23. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-rezultativ-konkursu-krashchi-praktyku-vprovadzhennia-osvitnikh-innovatsii-u-systemi-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-holiv-mistsevykh-derzhavnykh-administ-2>.

214. Про затвердження типових навчальних програм підвищення кваліфікації : Наказ НАДС від 15 груд.2022 р. № 133-22 : редакція від 29 черв.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/card/v0133859-22>.

215. Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади : Наказ НАДС від 16 трав. 2012 р. № 91. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0872-12>.

216. Про затвердження типової загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування «Виявлення і реагування на випадки сексуального насильства,

пов'язаного з конфліктом, та надання допомоги постраждалим» : Наказ НАДС від 14 жовт. 2022 р. № 96-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/card/v0096859-22>.

217. Про затвердження типової загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування «Організація роботи щодо забезпечення права на доступ до публічної інформації в органах державної влади та органах місцевого самоврядування» : Наказ НАДС від 29 берез. 2023 р. № 45-23. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-typovoi-zahalnoi-korotkostrokovoi-prohramy-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-ta-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia-orhanizatsiia-roboty-shchodo>.

218. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : указ Президента України від 22 лип. 1998 р. № 810/98 : редакція від 28 трав. 2006 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98>.

219. Про заходи щодо реформування державної служби в Україні та забезпечення захисту конституційних прав державних службовців : указ Президента України від 20 верес. 2007 р. № 900. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/900/2007>.

220. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04 лип. 2002 р. № 40-IV : редакція від 05 груд. 2012 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

221. Про Комплексну програму підготовки державних службовців : указ Президента України від 09 листоп. 2000 р. № 1212. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000>.

222. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу : указ Президента України від 05 берез. 2004 р. № 278. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/278/2004>.

223. Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України : постанова Верховної Ради України від 13 лип. 1999 р. № 916-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/916-14>.

224. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні : указ Президента України від 20 лют. 2006 р. № 140. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/140/2006>.

225. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26 листоп. 2015 р. № 848-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>.

226. Про Національну доктрину розвитку освіти : указ Президента України від 17 квіт. 2002 р. № 347. URL : <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>.

227. Про оголошення 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» у 2023 році : Наказ НАДС від 22 серп. 2023 р. № 129-23. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-oholoshennia-konkursu-krashchi-praktyku-vprovadzhennia-osvitnikh-innovatsii-u-systemi-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtiv-holiv-mistsevykh-derzhavnykh-administratsii-ikh-pe-2>.

228. Про організацію підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання та протидії проявам корупції на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування за державним замовленням у 2011 році : Наказ Нацдержслужби України від 04 листоп. 2011 р. № 50. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0050859-11>.

229. Про освіту : Закон України від 5 верес. 2017 р. № 2145-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

230. Про підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання і протидії проявам корупції на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування : розпорядження Кабінету Міністрів України від 06 лип. 2011 р. № 642-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/642-2011-p>.

231. Про План заходів щодо реалізації у 2012 році положень Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки : указ Президента України від 20 лип. 2012 р. № 453. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/453/2012>.

232. Про погодження програм підвищення кваліфікації : Наказ НАДС від 31 січ. 2022 р. № 9-22. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-pogodzhennya-program-pidvishchennya-kvalifikaciyi-17>.

233. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 08 верес. 2011 р. № 3715-VI : редакція від 05 груд. 2012 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>.

234. Про Програму організації навчання голів, заступників голів, керівників структурних підрозділів районних державних адміністрацій, осіб з їх кадрового резерву та голів і заступників голів районних рад : розпорядження Президента України від 09 січ. 1999 р. №4/99-рп : редакція від 05 груд. 2003 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4/99-рп>.

235. Про регіональний центр підвищення кваліфікації : постанова Кабінету Міністрів України від 16 груд. 2004 р. № 1681. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1681-2004-%D0%BF#Text>.

236. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : указ Президента України від 01 лют. 2012 р. № 45. URL : <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

237. Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні : указ Президента України від 14 квіт. 2000 р. № 599. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/599/2000>.

238. Про схвалення Концепції Державної програми розвитку освіти на 2006-2010 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 лип. 2006 р. № 396-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-2006-р>.

239. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 черв. 2012 р. № 411-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2012-р>.

240. Про схвалення Концепції проекту Закону України «Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців» : розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 груд. 2002 р. № 727-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/727-2002-p>.

241. Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 верес. 2012 р. № 691-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/691-2012-p>.

242. Про схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 листоп. 2011 р. № 1198-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1198-2011-p>.

243. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 груд. 2017 р. № 974-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>.

244. Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 черв. 2009 р. № 680-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-p>.

245. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 груд. 2020 р. № 1556-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#top>.

246. Проблеми ефективності підвищення кваліфікації керівних кадрів : кол. моногр. / І. В. Розпутенко, В. О. Гуценко, Н. Г. Протасова, Н. В. Грицяк ; за заг. ред. І. В. Розпутенка. Київ : Вид-во «К.І.С.», 2003. 224 с.

247. Проблеми реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні : монографія / за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.

248. Прогнозування розвитку територій. Бенчмаркінг : навч. посіб. / К. М. Бліщук, А. С. Крупник, Є. Г. Матвіїшин [та ін.] ; за заг. наук. ред. М. М. Білинської. Київ : К.І.С., 2014. 120 с.

249. Програма великої трансформації «Освіта 4.0: український світанок». URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/12/10/Osvita-4.0.ukrayinskyu.svitanok.pdf>.

250. Продіус О. І. Категоріальний апарат дослідження поняття «інновація» як фундамент інклюзивного розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2020. № 42. С. 72-77.

251. Прокопенко Л. Л. Генеза та розвиток державної освітньої політики в Україні (IX – початок XX ст.) : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. 488 с.

252. Прудіус Л. В. Інноваційні технології професійного навчання державних службовців. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2016. № 4. С. 90-95.

253. Прудіус Л. В. Неформальна освіта державних службовців в Україні: правові аспекти. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2016. № 1 (14). С. 122-131.

254. Прудіус Л. В. Управління якістю державної служби України : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 / Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпро, 2018. 519 с.

255. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 384 с.

256. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє [та ін.] ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

257. РЕГІОНЕТ. URL : <http://regionet.org.ua/ua>.

258. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи : монографія / авт. кол. : С. М. Серьогін [та ін.]. Київ : НАДУ, 2013. 112 с.

259. Рибкіна С. О. Інноваційні механізми регулювання системи професійної освіти публічних управлінців в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 65-71.

260. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018-2021 роках : доповідь / [за заг. ред. Н. Алюшиної]. Київ : Національне агентство України з питань державної служби, 2021. 240 с.

261. Руденко О. М. Забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах воєнного стану. *Держава та регіони. Серія : Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 1. С. 115-121.

262. Світові моделі державного управління: досвід для України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка, П. І. Крайніка, Х. М. Дейнеги. Київ : НАДУ, 2015. 612 с.

263. Селивоненко О. Г., Афоніна Т. М. Бінарна лекція як метод інтенсифікації навчального процесу в системі підвищення кваліфікації державних службовців. *Технології забезпечення якості освіти в державному управлінні: виклики сьогодення* : матеріали другої Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 30 листоп. 2012 р.) : до 15-річчя галузі науки «Державне управління» / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, М. М. Білінської. Київ : НАДУ, 2012. 408 с.

264. Селіванов С. В. E-learning як інноваційний інструмент професіоналізації державної служби в умовах світових мегатрендів. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2021. № 4 (74). С. 92-98.

265. Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджирадєва С. К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Каравелла, 2022. 292 с.

266. Семенова Л. Дидактичні умови інноваційних технологій навчання державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю,

присвяч. 10-річчю Академії, Київ, 31 трав. 2005 р. :у 2-х т. / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. Київ : Вид-во НАДУ, 2005. Т.1. 364 с.

267. Семінар-рандеву «Дипломатія та дипломатична служба як особливий вид публічної влади та публічного управління» / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. URL : <http://academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=osn&filtername=&page=2&tipn=News&newsid=1544&typeview=&PageNumber=1>.

268. Серьогін С., Гончарук Н. Формування якостей керівника у державному управлінні. *Вісник НАДУ*. 2003. № 3. С. 137-147.

269. Синявіна М. Сучасні проблеми формування та пріоритети розвитку кадрового потенціалу публічної служби в Україні. *Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр.* Харків. 2011. № 2 (6). С. 45-50.

270. Ситник Н. І. Креативний менеджмент : конспект лекцій : навч. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 143 с.

271. Сікорська І. Підготовка державних службовців у країнах Європи. URL : <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/download/43/44>.

272. Скубашевська О. С. Філософія інноваційного розвитку освіти в умовах становлення інформаційного суспільства в Україні :автореф. дис. ... канд. філос. наук : 09.00.10. Київ, 2010. 31 с.

273. Словінська О. Д. Вебінар як різновид електронної веб-конференції та його місце в комбінованому навчанні. *Вісник Житомирського державного університету. Серія: Педагогічні науки*. 2014. Вип. 1 (73). С.150-154.

274. Словник української мови : в 11 т. 1973. Т. 4. С. 252. URL : <http://sum.in.ua/s/komponent>.

275. Сорокіна Н. Розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби у контексті формування морально-етичної компетентності державних службовців. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11(1). С. 20-25.

276. Сороко В. М. Компетентнісний підхід до організації функціонування державної служби : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.



277. Сочинська-Сибірцева І. М. Упровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2021. № 4 (121). С. 50-55.

278. Спільнота ChatGPT UA. Відкритий доступ Notion AI. URL : <https://chatgpt.com.ua/post/notion-ai-release-and-pricing>.

279. Старєв К. А. Науково-практичні засади формування та розвитку інноваційного управління підвищення кваліфікації державних службовців. *Державне будівництво*. 2007. № 1(2). URL : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu\\_2007\\_1\(2\)\\_54.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu_2007_1(2)_54.pdf).

280. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.

281. Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 берез. 2015 р. № 227-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80#Text>.

282. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лют. 2022 р. № 286-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-р>.

283. 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 рішенням Координаційної ради 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 від 22 серп. 2023 р. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/Стратегія%20.pdf>.

284. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 лип. 2019 р.



В. П. Якобчук, А. А. Завгородній. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2620>.

294. Толкованов В. В. Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні : інформ.-аналіт. звіт / упоряд. О. Войтович. Київ, 2017. 57 с.

295. Толкованов В. В. Інноваційні форми підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 1 (41). С. 366-375. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2012\\_1\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2012_1_52).

296. Тохтамиш Т. О., Марченко О. В., Лісняк А. А. Методичне забезпечення дистанційного навчання у вищій школі. *Проблеми теорії та практики дистанційної освіти в Україні* : матеріали Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Харків, 26 жовт. 2017 р.). Харків : Харк. нац. ун-т будів. та архіт., 2017. 48 с.

297. Трансфер інновацій у систему професійної підготовки державно-управлінських кадрів України. *Дайджест Національної Академії управління при Президентові України*. 2013. Вип. № 4 (листопад). С. 3-8.

298. Трегубенко Г. П. Використання інноваційних технологій у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців. *Eurasian Academic Research Journal MULTILANGUAGE SCIENCE JOURNAL*. 2017. № 12 (18). С. 183-188.

299. Трегубенко Г. П. Інновації в підвищенні рівня професійної компетенції державних службовців: роль і значення вебінарів. *Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., 22-23 квіт. 2015 р. Полтава : ПолтНТУ, 2015. С. 260-262.

300. Трегубенко Г. П. Інноваційні компоненти освіти державних службовців: вдосконалення правових засад. *Правові аспекти публічного управління: теорія та практика* : матеріали VII наук.-практ. конф. 10 груд. 2015 р., м. Дніпропетровськ / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. С. 94-96.

301. Трегубенко Г. П. Концептуальні засади становлення й розвитку системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології* : зб. наук. пр. Херсон. Нац. техн. ун-ту. Херсон, 2013. Вип. 1 (9). С. 151-156.

302. Трегубенко Г. П. Організаційно-правовий аспект управління інтелектуальною власністю в контексті дистанційного навчання державних службовців. *Проблеми та перспективи удосконалення управління інтелектуальною власністю* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 28 берез. 2013 р. Полтава : ПолтНТУ, 2013. С. 173-175.

303. Трегубенко Г. П. Правове регулювання інновацій в процесі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. *Публічне управління: теорія та практика* : зб. наук. пр. Асоц. д-рів наук з держ. упр. Харків : Вид-во «ДокНаукДержУпр». 2014. Вип. 4 (20), грудень. С. 43-49.

304. Трегубенко Г. П. Теоретичні аспекти використання інновацій в освіті державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 1-2 (15- 16), січень-лютий. С. 81-87.

305. Трегубенко Г. П. Тренінг як інноваційний вид підвищення рівня професійної компетентності державних службовців: правовий вимір. *Державне регулювання суспільних відносин: розвиток законодавства та проблеми правозастосування* : міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 9-10 верес. 2016 р. Київ : Центр прав. наук. дослідж., 2016. С. 74-76.

306. Трегубенко Г. П. Чинники впливу на використання інноваційних компонентів у процесі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. / за заг. ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева. Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2017. Вип. 4 (53). У 2 ч. Ч. 1. С. 154-160.

307. Тренінг управлінсько-комунікативної компетентності / Академія професійного розвитку. URL : <https://www.aproacademy.org/%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%8F-%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80-%>

D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8-%D1%96-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9-1.

308. Туркот Т. І. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. Київ : Кондор, 2011. 628 с.

309. Удосконалення підвищення кваліфікації державних службовців / кол. авт. : П. С. Назимко (кер.), Л. М. Гогіна, Л. А. Лащенко [та ін.]. Київ : Вид-во НАДУ, 2003. 112 с.

310. Україна: поступ у XXI століття. Стратегія економічної та соціальної політики на 2000-2004 рр. : послання Президента України від 23 лют. 2000 р. № 276а. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/276a/2000>.

311. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 204 с.

312. Федорчак О. В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління. *Державне управління: теорія та практика* : електрон. наук. фах. журнал НАДУ при Президентові України. 2006. Вип. 1. URL : <http://www.academy.gov.ua/ej3/txts/02-FEDORCHAK.pdf>.

313. Фендьо О. М. Підвищення рівня професійної та цифрової компетентності державних службовців у системі безперервного професійного навчання. URL : [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/61367/3/Цифрова%20компетентність\\_Фендьо%2000.%20.pdf](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/61367/3/Цифрова%20компетентність_Фендьо%2000.%20.pdf).

314. Фурман А. В. Модульно-розвивальне навчання: принципи, умови, заперечення. Київ : Правда Ярославичів, 1997. 340 с.

315. Хачатурян Х. В. Інновації в державному управлінні : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2005. 252 с.

316. Хожило І. І. Державне управління системою професійного навчання державних службовців в Україні: аналіз інституційної бази. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1. С. 72-78.

317. Христенко Г. М. Еволюція підходів до визначення сутності інновацій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 660-663.

318. Центр дистанційного навчання / Національна академія державного управління при Президентові України. URL : <http://academy.gov.ua/dlc>.

319. Центр експертизи доброго врядування Ради Європи / Рада Європи. URL : <https://www.coe.int/en/web/good-governance/centre-of-expertise>.

320. Черчатий О. І., Трегубенко Г. П. Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду підвищення професійної компетентності працівників органів влади. *Аспекти публічного управління*. 2014. № 5-6 (7-8), травень-червень. С. 63-70.

321. Чикаренко І. А. Дистанційна освіта посадових осіб місцевого самоврядування з питань децентралізації влади та розвитку місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 4. С. 67-74.

322. Чорнобиль І. Сучасні підходи до питання саморозвитку державних службовців. *Демократичне врядування* : наук. вісн. ЛРІДУ НАДУ. 2013. Вип. 12. URL : <http://lvivacademy.com/visnik12/fail/Chornobyl.pdf>.

323. Шевчук О. М. Тренінг як інноваційна форма соціально-педагогічної діяльності. *Актуальні проблеми підготовки соціальних педагогів* : матеріали наук.-метод. семінару. Умань : ПП Жовтий, 2013. 168 с. URL : <http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/handle/6789/474>.

324. Шевчук П., Карпук В. Дистанційне навчання у формуванні професійної компетентності працівників органів державної влади. *Вісник державної служби України*. 2005. № 2. С. 37-40.

325. Шихненко Д. В. Інституціоналізація інноваційного лідерства у демократичному врядуванні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; Ін-т підготовки кадрів держ. служби зайнятості України. Київ, 2021. 22 с.

326. Шклярук М. Особливості реалізації стратегічної комунікації у діяльності державних службовців. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. Вип. 4 (49), Ч. 1. С. 250-255.

327. Шматко О., Яковлева І. Дистанційне навчання у вищих технічних навчальних закладах. Сервер інформаційних технологій кафедри фундаментальних

дисциплін АПБУ. *Теорія та методика навчання фундаментальних дисциплін у вищій технічній школі* : зб. наук. пр. Кривий Ріг : Вид. відділ НМетАУ, 2003. 325 с.

328. Шпекторенко І. В. Етапи безперервної професійної освіти державних службовців (в умовах дистанційного навчання). *Державне будівництво*. 2007. № 1 (2). URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2007\\_1%282%29\\_\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2007_1%282%29__48).

329. Шпекторенко І. В. Професійна компетентність державного службовця. *Університетські наукові записки*. 2014. № 1. С. 285-293.

330. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія. Дніпропетровськ : Моноліт, 2009. 242 с.

331. Штучний інтелект. Як він вплине на освіту. URL : <https://nus.org.ua/articles/shtuchnyj-intelekt-yak-vinvplyne-na-osvitu>.

332. Юзькова О. І. Інноваційне лідерство в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави : дис. д-ра філос. в галузі публічного управління та адміністрування / Таврійськ. нац. ун-т МОН України. Київ, 2021. 238 с. URL : <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/Disertatsiya-2.pdf>.

333. Юрченко В. Використання інноваційних форм здобуття освіти в системі підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. *Науковий вісник: державне управління*. 2021. № 1. С. 303-317. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu\\_2021\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2021_1_17).

334. Ющенко Л. І. Механізми впровадження інновацій в діяльність органів публічної влади : автореф. дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Чернігів. нац. технолог. ун-т. Чернігів, 2018. 20 с.

335. Як сприяє розвитку громадянського суспільства Чернігівська ОДА? *Майдан-ІНФОРМ* : видання Інформаційного центру «Майдан Моніторинг». URL : <https://www.protection.org.ua/ua/news/1064?print>.

336. Ярмистий М. В. Формування адміністративної компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпропетровськ, 2014. 260 с.

337. Ярошенко О. В. Організаційні засади безперервної освіти управлінських кадрів у закладах підвищення кваліфікації. *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 27 трав. 2011 р.) : у 2 т. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2011. Т. 2. С. 478-480.

338. A Memorandum on Lifelong Learning / Commission of the European Communities. URL : [http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum\\_on\\_Lifelong\\_Learning.pdf](http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf).

339. Dragomyretska N., Klymenko I., Prokopenko L., Matveenکو I., Samofalov D. & Bahrim O. Humanization concept of the educational process in the field of public administration as a basis for the implementation of public administration reforms. *Ad Alta* : journal of interdisciplinary research. 2022. Vol. 12 № (1) (XXV). P. 73-78. URL : <http://ep3.nuwm.edu.ua/23036>.

340. Executive Master of Public Administration/ Hertie School of Governance. <https://www.hertie-school.org/en/empa>.

341. Goncharuk N., Orhiiets O. & Prokopenko L. Formation and development of the system of professional training of public servants in Ukraine: organizational, legal, and economic aspects. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. 7, № 1 (January). P. 39-46. URL : <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue>.

342. Jin Robert K. Case Study Research: designand methods. 3-nd ed. London ; New Delhi : Sage Publications, 2002. P. 19. URL : [https://books.google.com.ua/books/about/Case\\_Study\\_Research.html?id=BWea\\_9ZGQMwC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Case_Study_Research.html?id=BWea_9ZGQMwC&redir_esc=y).

343. Pollitt C., Bouckaert G. (2011). Public Management Reform: A Comparative Analysis. NPM, Governance and the Neo Weberian State. 3rd ed. Oxford : Oxford University Press, 392 p.

344. Talbot C. Central Government Reform and Leadership. *The New Public Leadership Challenge* / eds. : S. Brookes, K. Grint. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2010. URL : <https://www.palgrave.com/gb/book/9780230224179>.

345. USA Learning, the official learning and development site for the United States Federal Government. URL : <https://www.usalearning.gov/about-usal>.



**ДОДАТКИ**

## Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження



ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ  
УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В ПОЛТАВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

вул. Жовтнева, 45, м. Полтава, 36000, тел/факс: (0532) 60-60-74  
E-mail: pluds@pl.guds.gov.ua Web: http://nads.gov.ua/sub/poltavska Код ЄДРПОУ 33531993

17.03.2015 № 01-29/53

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

## ДОВІДКА

про впровадження результатів наукового дослідження  
Трегубенко Галини Петрівни

Довідка видана Трегубенко Галині Петрівні, старшому викладачеві кафедри державного управління і права Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка в тім, що вона брала активну участь у реалізації проекту «Розвиток спроможності державної служби у сфері європейської інтеграції» та інших наукових і навчальних проектів Управління державної служби Головного управління державної служби України в Полтавській області

Результати наукового дослідження Трегубенко Г.П. на тему «Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в умовах реформування державної служби України: систематизація інноваційних компонентів» регулярно використовувалися в діяльності Управління державної служби Головного управління державної служби України в Полтавській області, зокрема, при систематизації новацій у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, розробці та реалізації програм навчальних семінарів, проведенні комунікативних заходів.

Проведена Трегубенко Г.П. систематизація інноваційних компонентів в умовах реформування державної служби України та пропозиції щодо їх творчого застосування сприяли впровадженню в практику роботи управління сучасних методів роботи з державними службовцями.

Начальник Управління



О. І. Черчатий



**ПОЛТАВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА  
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ  
ВЛАДИ, ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ДЕРЖАВНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ І ОРГАНІЗАЦІЙ**

вул. Фрунзе, 49, м. Полтава, 36039, тел. (805322) 7-30-32, факс 2-98-87, e-mail: polt-centr@ukrpost.ua  
Код ЄДРПОУ 24394311, р/р 35417001048251, МФО 831019 в ГУДКСУ у Полтавській області

11.06.2015 № 02-15/183

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

Видана Трегубенко Галині Петрівні, старшому викладачеві кафедри державного управління і права Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка в тім, що результати її наукового дослідження на тему «Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в умовах реформування державної служби України: систематизація інноваційних компонентів» регулярно використовувалися в діяльності Полтавського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, зокрема, в роботі з методичного забезпечення перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців Полтавської області.

Запропонована Трегубенко Г.П. систематизація інноваційних компонентів в умовах реформування державної служби України та пропозиції щодо їх творчого застосування сприяли впровадженню в практику роботи Центру новітніх технологій проведення занять та удосконаленню рівня методичної підготовки викладачів.

Директор



Н.М.Осипенко

МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА  
ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ФІНАНСІВ, ЕКОНОМІКИ ТА  
МЕНЕДЖМЕНТУ

Першотравневий проспект, 24, м. Полтава, Україна, 36011  
Тел./факс +38 (0532) 56-98-94;  
+38 (0532) 60-87-30 (приймальня)  
сайт: [www.nupp.edu.ua](http://www.nupp.edu.ua)  
e-mail: [rector@nupp.edu.ua](mailto:rector@nupp.edu.ua); [kanc@nupp.edu.ua](mailto:kanc@nupp.edu.ua)  
код згідно з ЄДРПОУ 02071100



MINISTRY OF  
EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
NATIONAL UNIVERSITY  
«YURI KONDRATYUK  
POLTAVA POLYTECHNIC»  
EDUCATIONAL AND SCIENTIFIC INSTITUTE  
OF FINANCE, ECONOMY AND  
MANAGEMENT

Pershotravneva Avenue 24, Poltava, 36011, Ukraine  
Tel./fax +38 (0532) 56-98-94;  
+38 (0532) 60-87-30 (reception)  
web: [www.nupp.edu.ua](http://www.nupp.edu.ua)  
e-mail: [rector@nupp.edu.ua](mailto:rector@nupp.edu.ua); [kanc@nupp.edu.ua](mailto:kanc@nupp.edu.ua)  
USREOU code 02071100



від 15. 10. 2020 р. № 311

на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Трегубенко Галини Петрівни, старшого викладача кафедри публічного  
управління, адміністрування та права Національного університету  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» на тему : «Інноваційні  
компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних  
службовців в Україні» на здобуття наукового ступеня кандидата наук з  
державного управління за спеціальністю 25.00.03 – державна служба

Довідка видана про те, що результати дисертаційного дослідження  
Трегубенко Галини Петрівни на тему : «Інноваційні компоненти підвищення  
рівня професійної компетентності державних службовців в Україні», а саме  
пропозиції щодо впровадження інноваційних компонентів (інноваційних  
форм, методів та технологій) в освітній процес під час проведення  
короткострокового семінару з питань комунікації та взаємодії в рамках  
підвищення кваліфікації з питань запобігання корупції за короткостроковою  
програмою для державних службовців Головного управління Державної  
казначейської служби України у Полтавській області враховані та сприяли  
підвищенню рівня професійної компетенції посадових осіб публічного  
управління.

Директор навчально-наукового інституту  
фінансів, економіки та менеджменту



Ірина ЧЕРНИШ

300000

МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА  
ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»

Першотравневий проспект, 24, м. Полтава, Україна, 36011  
Тел./факс +38 (0532) 56-98-94;  
+38 (0532) 60-87-30 (приймальня)  
сайт: [www.nupp.edu.ua](http://www.nupp.edu.ua)  
e-mail: [rector@nupp.edu.ua](mailto:rector@nupp.edu.ua); [kanc@nupp.edu.ua](mailto:kanc@nupp.edu.ua)  
код згідно з ЄДРПОУ 02071100



MINISTRY OF  
EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
NATIONAL UNIVERSITY  
«YURI KONDRATYUK  
POLTAVA POLYTECHNIC»

Pershotravneva Avenue 24, Poltava, 36011, Ukraine  
Tel./fax +38 (0532) 56-98-94;  
+38 (0532) 60-87-30 (reception)  
web: [www.nupp.edu.ua](http://www.nupp.edu.ua)  
e-mail: [rector@nupp.edu.ua](mailto:rector@nupp.edu.ua); [kanc@nupp.edu.ua](mailto:kanc@nupp.edu.ua)  
USREOU code 02071100



від 29.12 2023 р. № 48-10/3333

на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»  
відділ аспірантури та докторантури

### Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Трегубенко Галини Петрівни

на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.03 – державна служба, галузь науки: Державне управління на тему: «Інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні».

Цією довідкою засвідчується впровадження результатів наукового дослідження Трегубенко Галини Петрівни на тему: «Інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні» в освітню діяльність Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Протягом 2019-2023 рр. Трегубенко Г.П. здійснювала підготовку семінарів, тренінгів, практичних кейсів в рамках курсів підвищення кваліфікації для державних службовців Полтавської області.

Проректор з науково-педагогічної  
та навчальної роботи



Анатолій МАРТИНЕНКО

Кульчій І.О. 050 773-87-46

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ  
І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут  
державного управління



MINISTRY OF EDUCATION  
AND SCIENCE OF UKRAINE

Dnipro University of Technology

Educational and Research  
Institute of Public Administration

03.06.2024 № 12-34/103-1294

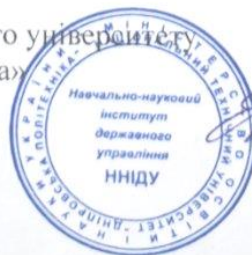
### ДОВІДКА про участь у науково-дослідних роботах

Видана *Трегубенко Галині Петрівні* про те, що вона дійсно брала участь у виконанні науково-дослідних робіт (далі – НДР) кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», а саме:

– 01.03.2022 до 31.10.2023 – виконавець теми НДР «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні», номер державної реєстрації 0122U002375 (рішення кафедри державного управління і місцевого самоврядування ННІ державного управління НТУ «Дніпровська політехніка», протокол № 8 від 21.01.2022; затверджена Вченою радою університету 12.05.2022 р., протокол № 5);

Особистий внесок: наукове обґрунтування запровадження інноваційних підходів до формування публічного управління в цілому та у практиці використання інноваційних компонентів у процесі підготовки, перепідготовки та підвищенні кваліфікації посадових осіб публічного управління. Результати дослідження були використані під час викладання навчальної дисципліни «Аспірантський дослідницький семінар» для здобувачів ступеню доктора філософії за освітньо-науковою програмою «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, а також увійшли до наукових публікацій Г.П. Трегубенко, що готувалися під час виконання наукових тем.

Директор  
навчально-наукового інституту  
державного управління  
Національного технічного університету  
«Дніпровська політехніка»



*Свгеній БОРОДІН*

Свгеній БОРОДІН



**ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА СЛУЖБА УКРАЇНИ**  
**ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ПОЛТАВСЬКІЙ ОБЛАСТІ**

вул. Європейська, 4, м. Полтава, 36000, тел.: (0532) 56-50-00, факс (0532)50-05-20  
E-mail: poltava.official@tax.gov.ua, сайт: poltava.tax.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ ВП 44057192

від 08.07. 2024р. № 48 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»  
відділ аспірантури та докторантури

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Трегубенко Галини Петрівни

Довідка видана Трегубенко Галині Петрівні, старшому викладачеві кафедри публічного управління, адміністрування та права Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» про те, що вона брала активну участь у підготовці та організації проведення воркшопу щодо реалізації Національної стратегії доходів України до 2030 року для фахівців Головного управління Державної податкової служби у Полтавській області, який відбувся 03 квітня 2024 року. У процесі заходу державні службовці підвищили рівень професійної компетентності з питань: доброчесності, дотримання податкового законодавства, подальшої цифровізації, єдиного системного підходу у боротьбі з тіньовою економікою, підвищення рівня добровільної сплати податків і зборів, опанування структури управління податковими ризиками.

Результати дисертаційного дослідження Трегубенко Г. П. на тему: «Інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні» використовувалися в діяльності Головного управління Державної податкової служби у Полтавській області, зокрема в процесі професійного навчання державних службовців Управління протягом 2022-2024 років.

В. о. начальника  
Головного управління ДПС  
у Полтавській області



Алла РЯБКОВА

## Анкета

### Шановні державні службовці, учасники опитування!

З метою виявлення можливих шляхів подальшого впровадження інноваційних компонентів у структуру професійного навчання державних службовців в умовах реформування державної служби в Україні просимо Вас об'єктивно відповісти на запитання даної анкети. Для нас дуже важлива Ваша думка. Анкетування анонімне, а його результати будуть використовуватися тільки в узагальненому вигляді.

**1. Ваша стать:**

чоловіча  
жіноча

**2. Ваш вік**

до 35 років  
36-45 років  
46-50 років  
51-60 років  
старше 60 років

**3. Ваша посада:**

керівник  
заступник керівника  
спеціаліст

**4. Категорія посади**

Категорія «А»  
Категорія «Б»  
Категорія «В»

**5. Стаж роботи на державній службі**

1 рік і менше  
2-3 роки  
4-5 років  
6-10 років  
15-20 років  
21-25 років  
26 років і більше

**6. Чи створені в державному органі, в якому Ви працюєте, належні умови для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців?**

Так  
Скоріше так, ніж ні  
Ні  
Скоріше ні, ніж так  
Важко відповісти

**7. Чи створені в державному органі, в якому Ви працюєте, належні умови для професійного навчання державних службовців?**

Так  
Скоріше так, ніж ні  
Ні  
Скоріше ні, ніж так  
Важко відповісти



- 8. На Вашу думку, найбільш ефективною формою професійного навчання є:**  
 Підготовка (здобуття вищої освіти бакалаврського чи магістерського рівня)  
 Підвищення кваліфікації  
 Стажування  
 Самоосвіта
- 9. Які, на Вашу думку, форми навчання є найбільш результативними:**  
 Дистанційна  
 Змішана  
 Очна (денна)
- 10. На Вашу думку, найбільш результативними є такі види навчальних занять (не більше трьох):**  
 лекція;  
 практичне заняття;  
 семінар;  
 консультація;  
 тренінг;  
 навчальний візит;  
 майстер-клас;  
 вебінар;  
 інші \_\_\_\_\_
- 11. Серед інтерактивних методів навчання найбільш результативними є (не більше трьох):**  
 кейс-метод  
 «мозковий штурм»  
 дидактичні ігри  
 ділові та рольові ігри  
 коучинг  
 бенчмаркінг  
 інші \_\_\_\_\_
- 12. Чи користувалися Ви Порталом управління знаннями для запису на професійне навчання?**  
 Так  
 Так, але не було вільних місць чи виникли труднощі  
 Ні  
 Ні, але зареєстрований на ньому
- 13. Чи є професійне навчання, яке Ви проходили за останній рік, інноваційним (за змістом, формами організації освітнього процесу)?**  
 Так  
 Скоріше так, ніж ні.  
 Ні  
 Скоріше ні, ніж так  
 Важко відповісти
- 14. Які інноваційні теми для професійного навчання Ви б запропонували?**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 15. Які інноваційні форми проведення занять для професійного навчання державних службовців Ви б запропонували?**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

***ДЯКУЄМО ЗА ВІДПОВІДІ!***

**СПЕЦІАЛЬНА ПРОФЕСІЙНА (СЕРТИФІКАТНА) ПРОГРАМА  
підвищення кваліфікації**

**«ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ  
РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ  
СЛУЖБОВЦІВ»**

Шифр програми: СП/2024/001

Рік запровадження програми: 2024

Програму затверджено: наказ НАДС від \_\_\_\_\_ 2024 року № \_\_\_\_\_

## ПРОФІЛЬ ПРОГРАМИ

<b>1. Загальна інформація</b>	
Назва програми	Штучний інтелект як інструмент підвищення рівня професійної компетентності державних службовців
Шифр програми	СП/2024/001
Тип програми за змістом	спеціальна професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації
Форма(и) навчання	змішана (очно-дистанційна)
Цільова група	Державні службовці категорії «Б»
Найменування замовника освітніх послуг у сфері професійного навчання за програмою	-
Найменування партнера (партнерів) програми	-
Обсяг програми	2 кредити ЄКТС (60 год)
Тривалість програми та організація навчання	Загальна тривалість програми 15 днів упродовж 3 тижнів: I-II тижні – дистанційне навчання III тиждень – очне навчання
Мова викладання	українська мова
Напрямок підвищення кваліфікації, який охоплює програма	Штучний інтелект
Перелік професійних компетентностей, на підвищення рівня яких спрямовано програму	знання законодавства у сфері розвитку штучного інтелекту; професійні знання щодо впровадження інструментів штучного інтелекту в сфері публічного управління, HR та для самоосвіти; прийняття ефективних рішень; комунікація; командна робота та взаємодія; впровадження змін у сфері державної служби.
Укладачі програми	
<b>2. Загальна мета</b>	
Формування у державних службовців категорії «Б» системного уявлення щодо реалізації державної політики стосовно впровадження технологій штучного інтелекту в Україні; основних засад застосування технологій штучного інтелекту у пріоритетних сферах економіки України та публічного управління, впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на основі інструментів штучного інтелекту.	
<b>3. Очікувані результати навчання</b>	
За результатами навчання слухачі повинні демонструвати:	
знання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– чинного законодавства стосовно державної політики для впровадження технологій штучного інтелекту в Україні;</li> <li>– видів інструментів штучного інтелекту в усіх сферах;</li> <li>– основних засад застосування технологій штучного інтелекту у пріоритетних сферах економіки України та публічного управління;</li> <li>– інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на основі інструментів штучного інтелекту;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ролі штучного інтелекту в HR на державній службі;</li> <li>– створення технологічної інфраструктури для впровадження на державній службі інструментів штучного інтелекту</li> </ul>
уміння	– використовувати інструменти штучного інтелекту для вивчення державними службовцями мов (української та іноземних), для навчання та розвитку державних службовців шляхом самоосвіти, для комунікацій персоналу, для забезпечення благополуччя персоналу і балансу між роботою та особистим життям
навички	<ul style="list-style-type: none"> <li>– упровадження інструментів штучного інтелекту для вивчення потреб та формування змісту навчання державних службовців, організації навчального процесу та самоосвіти державних службовців;</li> <li>– підготовки презентації з використанням інструментів штучного інтелекту.</li> </ul>
<b>4. Викладання та навчання</b> (методи навчання, форми проведення навчальних занять)	
<p>Дистанційна частина в синхронному режимі передбачає такі види методів навчання та форм проведення навчальних занять: лекції, тематичні зустрічі та дискусії, вебінари, тренінги, робота в групах, виконання практичних завдань, розв'язання кейс стаді тощо.</p> <p>Очна частина передбачає наступні види методів навчання, форм проведення навчальних занять: лекції, тематичні зустрічі та дискусії, робота в групах, виконання практичних завдань, аналіз кейс стаді, тренінги, воркшопи.</p> <p>Самостійна робота передбачає роботу із друкованими та електронними інформаційними ресурсами, нормативно-правовими актами, складання тестів, виконання індивідуальних завдань.</p>	
<b>5. Ресурсне забезпечення дистанційного навчання</b>	
Назви вебплатформи, вебсайту, електронної системи навчання, через які здійснюватиметься таке навчання, посилання (вебадреси)	навчання в синхронному режимі (режимі реального часу) – доступ до вебкабінету відеоконференції у ZOOM надається при реєстрації
<b>6. Оцінювання і форми поточного, підсумкового контролю</b>	
Критерії оцінювання та їх питома вага у підсумковій оцінці (%)	<p>Відвідування занять – 25 %;</p> <p>самостійна робота – 10 %;</p> <p>поточний контроль – 25 %;</p> <p>підсумковий контроль – 40 %.</p> <p>Сертифікат про підвищення кваліфікації видається за умови набрання учасником професійного навчання не менше 75% обрахованих з урахуванням питомої ваги кожного критерія оцінювання.</p>
Форма та періодичність поточного контролю	Тестування за результатами вивчення модулів програми
Форма підсумкового контролю	Презентація з використанням інструментів штучного інтелекту

## СТРУКТУРА ПРОГРАМИ

Назва модулів, тем	Кількість годин			
	загальна кількість годин/кредитів ЄКТС за модулем	у тому числі:		
		аудиторні заняття	дистанційні заняття	самостійна робота
1	2	3	4	5
<b>Модуль 1. Державна політика щодо впровадження технологій штучного інтелекту в Україні</b> (11 год / 0,36 кредиту ЄКТС)				
Тема 1.1. Впровадження технологій штучного інтелекту як невід'ємна складова розвитку соціально-економічної, науково-технічної, оборонної, правової та іншої діяльності у сфері державного управління	2		2	
Тема 1.2. Адаптація в Україні європейських та міжнародних стандартів впровадження штучного інтелекту в публічному управлінні	2		2	
Тема 1.3. Правове регулювання та етика впровадження інструментів штучного інтелекту в державному управлінні	2		2	
Тема 1.4. Кібербезпека у сфері впровадження технологій штучного інтелекту	4		2	2
Поточний контроль	1		1	
<b>ВСЬОГО</b>	<b>11</b>		<b>9</b>	<b>2</b>
<b>Модуль 2. Впровадження інструментів штучного інтелекту в публічному управлінні</b> (11 год / 0,36 кредиту ЄКТС)				
Тема 2.1. Впровадження інструментів штучного інтелекту в системі аналізу, моделювання та прогнозування публічного управління	2		2	
Тема 2.2. Впровадження інструментів штучного інтелекту в системі контролю публічного управління	2		2	
Тема 2.3 Впровадження інструментів штучного інтелекту в сфері адміністративних послуг	2		2	
Тема 2.4. Застосування технологій штучного інтелекту у пріоритетних сферах економіки	4		2	2
Поточний контроль	1		1	
<b>ВСЬОГО</b>	<b>11</b>		<b>9</b>	<b>2</b>
<b>Модуль 3. Упровадження інструментів штучного інтелекту на державній службі України</b> (23 год / 0,76 кредиту ЄКТС)				
Тема 3.1. Роль штучного інтелекту в HR на державній службі	6	6		
Тема 3.2. Інструменти AI для навчання та розвитку державних службовців шляхом самоосвіти	8	8		
Тема 3.3. Інструменти штучного інтелекту для комунікацій персоналу	4	2		2

Тема 3.4. Інструменти штучного інтелекту для забезпечення благополуччя персоналу і балансу між роботою та особистим життям	4	4		
Поточний контроль	1	1		
ВСЬОГО	23	21		2
1	2	3	4	5
<b>Модуль 4. Інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на основі інструментів штучного інтелекту (15 год/ 0,5 кредиту ЄКТС)</b>				
Тема 4.1 Упровадження інструментів штучного інтелекту для вивчення потреб та формування змісту навчання державних службовців	4		4	
Тема 4.2. Інструменти штучного інтелекту для організації навчального процесу та самоосвіти державних службовців	4		4	
Тема 4.3. Інструменти штучного інтелекту для вивчення державними службовцями мов (української та іноземних)	4		2	2
Тема 4.4. Створення технологічної інфраструктури для впровадження на державній службі інструментів штучного інтелекту	2		2	
Поточний контроль	1		1	
ВСЬОГО	15		13	2
РАЗОМ	60 (2)	21	31	8

## ЗМІСТ ПРОГРАМИ

### Модулі програми

#### Модуль 1. Державна політика щодо впровадження технологій штучного інтелекту в Україні

**Тема 1.1. Впровадження технологій штучного інтелекту як невід’ємна складова розвитку соціально-економічної, науково-технічної, оборонної, правової та іншої діяльності у сфері державного управління.**

Концептуальні засади державної політики в галузі штучного інтелекту: стан та проблеми. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні. Принципи, пріоритетні напрями і основні завдання розвитку технологій штучного інтелекту для задоволення потреб споживачів послуг, підвищення якості професійної діяльності державних службовців, вдосконалення системи публічного управління та побудови конкурентоспроможної національної економіки. Сфери впровадження інструментів штучного інтелекту в Україні: освіта, економіка, публічне управління, кібербезпека, оборона та інші сфери.

**Тема 1.2. Адаптація в Україні європейських та міжнародних стандартів впровадження штучного інтелекту в публічному управлінні.**

Україна як член Спеціального комітету із штучного інтелекту при Раді Європи. Міжнародні нормативно-правові акти з питань впровадження штучного інтелекту. Приєднання Україною до Рекомендацій Організації економічного співробітництва і розвитку з питань штучного інтелекту (Organisation for Economic Co-operation and Development, Recommendation of the Council on Artificial Intelligence, OECD/LEGAL/0449). Дотримання Україною принципів Організації економічного співробітництва і розвитку з питань штучного інтелекту. Приведення національного законодавства у галузі використання технологій штучного

інтелекту у відповідність із європейськими та міжнародними нормативно-правовими актами.

### **Тема 1.3. Правове регулювання та етика впровадження інструментів штучного інтелекту в державному управлінні.**

Імплементация норм, закріплених у «Рекомендаціях щодо штучного інтелекту», що прийняті у червні 2019 року Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD/LEGAL/0449). Дотримання етичних стандартів, передбачених в Рекомендаціях CM/Rec(2020)1, схвалених 8 квітня 2020 р. Комітетом міністрів Ради Європи для держав-членів щодо впливу алгоритмічних систем на права людини, у законодавство України. Етична хартія та використання штучного інтелекту у судовій системі та її середовищі. Розроблення в Україні Етичного кодексу штучного інтелекту. Розвиток вже існуючих технологій штучного інтелекту у сфері правосуддя (Єдина судова інформаційно-телекомунікаційна система, Електронний суд, Єдиний реєстр досудових розслідувань тощо).

### **Тема 1.4. Кібербезпека у сфері впровадження технологій штучного інтелекту.**

Стан, проблеми та перспективи захисту інформаційного простору від несанкціонованого втручання, забезпечення безпечного функціонування інформаційно-телекомунікаційних систем з використанням інструментів штучного інтелекту в державному управлінні. Удосконалення законодавства і створення сучасної нормативно-правової бази для впровадження кращих світових практик штучного інтелекту у сфері кібербезпеки і кіберзахисту. Оновлення стандартів та розроблення нових з урахуванням європейських та міжнародних стандартів, зокрема стандартів ISO 27001, ISO/IEC 27032. Інноваційні системи кібербезпеки, які широко застосовують технології штучного інтелекту для автоматичного аналізу та класифікації загроз і автоматичного вибору стратегії їх стримування і запобігання. Національні інформаційні системи, платформи і продукти у сфері кібербезпеки, що використовуються органами державного управління.

## **Модуль 2. Впровадження інструментів штучного інтелекту в публічному управлінні.**

### **Тема 2.1. Впровадження інструментів штучного інтелекту в системі аналізу, моделювання та прогнозування публічного управління**

Застосування технологій штучного інтелекту для проведення аналізу, прогнозування та моделювання розвитку показників ефективності системи публічного управління, окремих галузей економіки під час планування, технічного регулювання та стандартизації.

Оптимізація процесів аналізу та оцінки міжнародних інформаційних, політичних, економічних та оборонних трендів для використання таких результатів під час прийняття управлінських рішень у зовнішній та внутрішній політиці України.

### **Тема 2.2. Впровадження інструментів штучного інтелекту в системі контролю публічного управління.**

Застосування технологій штучного інтелекту з метою виявлення випадків неправомірного втручання у діяльність електронної системи державних публічних закупівель та інших державних електронних систем. Застосування технологій штучного інтелекту для виявлення недобросовісної практики в діяльності посадових осіб та державних службовців за різними напрямками. Проведення аналізу текстів управлінських рішень та інших даних, які формуються в комп'ютеризованих системах/реєстрах під час впровадження такої діяльності.

### **Тема 2.3. Впровадження інструментів штучного інтелекту в сфері адміністративних послуг.**

Перелік адміністративних послуг, рішення за якими приймаються автоматично, за мінімальної участі державних службовців та/або співробітників державних та/або комунальних підприємств, установ, організацій. Запровадження діалогового інтерфейсу для електронних адміністративних послуг із застосуванням технологій штучного інтелекту.

Розвиток технологій штучного інтелекту для цифрової ідентифікації та верифікації осіб, у тому числі для надання державних послуг.

#### **Тема 2.4. Застосування технологій штучного інтелекту у пріоритетних сферах економіки.**

Стан, проблеми та перспективи використання інструментів штучного інтелекту у сфері охорони здоров'я, освіти, оборони. Впровадження інструментів штучного інтелекту для протидії епідеміям та пандеміям, а також прогнозування та попередження потенційних епідемічних спалахів у майбутньому. Пріоритетні напрями розвитку технологій штучного інтелекту в документах оборонного планування.

Можливості використання інструментів штучного інтелекту в закладах середньої та вищої освіти. На Урок – український освітній онлайн-портал для вчителів, розроблений штучним інтелектом. Moza. Book – повноцінне програмне забезпечення для проведення вчителями цікавих уроків. Gamma AI – новий підхід у створенні презентацій з використанням Chat. GPT. My. Heritage – сайт, який дозволяє зареєстрованим учасникам створювати власні сімейні вебсайти, обмінюватися фотографіями і відео, тощо.

### **Модуль 3. Упровадження інструментів штучного інтелекту на державній службі України**

#### **Тема 3.1. Роль штучного інтелекту в HR на державній службі.**

Трансформація HR-відділів завдяки застосуванню штучного інтелекту. Ключові переваги AI в HR: значне підвищення ефективності навчання (програмне забезпечення зі штучним інтелектом); стратегічні висновки на основі даних (можливості AI з аналізу великих даних про співробітників); автоматизація рутинних завдань; удосконалені процеси найму зі зменшенням упередженості (AI може оптимізувати процес підбору персоналу, автоматизуючи відбір резюме та призначення співбесід, що призводить до більш швидкого і точного пошуку кандидатів); моніторинг добробуту співробітників у режимі реального часу; оптимізація процесу прийняття персоналу на роботу за допомогою AI.

Effy AI – один з найкращих безкоштовних інструментів штучного інтелекту для управління ефективністю персоналу. Можливості Chat. GPT.

#### **Тема 3.2. Інструменти AI для навчання та розвитку державних службовців шляхом самоосвіти.**

Lingio – революційне рішення в галузі навчання та розвитку на основі штучного інтелекту для швидкого створення індивідуальних, захопливих курсів.

LearnWorlds – інноваційна платформа для створення, продажу та просування онлайн-курсів на власному сайті.

EdApp – універсальна мобільна система управління навчанням (LMS для підвищення ефективності електронного навчання).

Leapsome – це комплексна платформа для розвитку персоналу (об'єднує такі HR-інструменти, як управління OKR, огляди ефективності та опитування залученості співробітників).

Leena AI – це корпоративна платформа розмовного штучного інтелекту для підвищення ефективності роботи персоналу.

Quinux – це платформа для управління, планування та складання графіків, заснована на штучному інтелекті, яка пропонує хмарні рішення, орієнтовані на мобільні пристрої.

Інструменти штучного інтелекту для роботи із зображеннями:

1. DeepAI (<https://deepai.org/>): набір AI-інструментарію для виконання стилізації зображень, розпізнавання об'єктів, перетворення тексту в зображення тощо.

2. DeepArt (<https://deepart.io/>): перетворення зображень у витвори мистецтва, створення ілюстрацій.

3. This Person Does Not Exist (<https://thispersondoesnotexist.com/>): генерування



портретів неіснуючих людей.

4. MyHeritage Deep Nostalgia (<https://www.myheritage.com/deep-nostalgia>): робота зі старими фотографіями, анімація, оживлення.

5. DALL-E (<https://openai.com/dall-e-2>): генерування реалістичних зображень у заданих стилях.

6. Artbreeder (<https://www.artbreeder.com/>): генерація великої кількості зображень з розгалуженою структурою зберігання, формування колажів та портретів.

7. Bing Image Creator (<https://www.bing.com/create>): робота із зображеннями.

8. Midjourney (<https://www.midjourney.com/home/>) – чудовий сайт з генерацією зображень: аватари, фокусування декількох картинок в одну, створення зображення за текстом.

Корисні ресурси для роботи з текстами:

1. GPT-3 (<https://beta.openai.com/>): генерація текстів, відповіді на запитання, створення діалогів.

2. Grammarly (<https://www.grammarly.com/>): робота з граматикою, стилістикою та правописом текстів.

3. Headliner Voice (<https://voice.headliner.app/>): озвучка тексту голосами відомих людей, дозволяє використовувати голоси знаменитостей.

4. Google Translate (<https://translate.google.com/>), Google Bard: широко використовується AI-перекладач, підтримує велику кількість мов.

5. DeepL (<https://www.deepl.com/translator>): AI-перекладач, що підтримує кілька мов, точний у перекладі.

6. Character.AI (безкоштовний; <https://beta.character.ai/>): «спілкування» з історичними постатями, на вибір, прямо у чаті.

7. Poe (безкоштовний; <https://poe.com/>): створення власних чат-ботів.

### **Тема 3.3. Інструменти штучного інтелекту для комунікацій персоналу.**

Firstup – складна комунікаційна платформа, спрямована на підвищення залученості персоналу протягом усього життєвого циклу та спеціалізується на створенні персоналізованих комунікаційних стратегій і забезпеченні ефективної взаємодії з членами команди.

Assembly – інтернет-платформа на базі штучного інтелекту, яка спрощує внутрішню комунікацію та спільну роботу в команді.

Chat. GPT – розмовний генеративний чат-бот зі штучним інтелектом від компанії Open.

AI Google Bard – розмовний генеративний чат-бот зі штучним інтелектом, розроблений Google.

### **Тема 3.4. Інструменти штучного інтелекту для забезпечення благополуччя персоналу і балансу між роботою та особистим життям.**

Reclaim.ai – додаток для складання розкладів на основі штучного інтелекту для автоматизації планування завдань, звичок, зустрічей і перерв у Календарі Google, ефективної оптимізації процесу планування.

Breathhh – розширення для браузера, розроблене як помічник на робочому місці для зняття напруги, стресу і тривоги у персоналу.

## **Модуль 4. Інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на основі інструментів штучного інтелекту.**

### **Тема 4.1 Упровадження інструментів штучного інтелекту для вивчення потреб та формування змісту навчання державних службовців**

Застосування інструментів штучного інтелекту для: аналізу потреб державних

службовців у підвищенні рівня професійної компетентності, визначенні ключових компетенцій та навичок, аналізі майбутніх потреб у нових компетенціях, необхідних для ефективної професійної діяльності державних службовців.

Використання інструментів штучного інтелекту: для оцінки наявних навчальних програм, методів та технологій навчання, визначення недоліків, можливостей; виявлення та ідентифікації прогалин між наявними навичками і потребами державних службовців.

#### **Тема 4.2. Інструменти штучного інтелекту для організації навчального процесу та самоосвіти державних службовців.**

Адаптивні навчальні програми. Використання віртуальної реальності для навчання та моделювання ситуацій. Впровадження симуляційних програм для розвитку практичних навичок державних службовців. Використання чат-ботів для надання допомоги державним службовцям та підтримки під час навчання. Віртуальні асистенти для автоматизації адміністративних задач. Персоналізація навчання державних службовців. Запровадження інструменту аналізу даних. Упровадження системи рекомендацій для індивідуального підбору навчальних матеріалів для державних службовців. Машинне навчання для передбачення потреб в навчанні. Оцінювання результатів навчання державних службовців.

Дотримання правових та етичних аспектів використання інструментів штучного інтелекту в навчальному процесі державних службовців: конфіденційності і етики; захисту персональних даних; кібербезпеки і кіберзахисту; ідентифікації можливих ризиків при впровадженні інструментів штучного інтелекту тощо.

Навчальні програми для підвищення кваліфікації викладачів, що працюють з ШІ-технологіями. Забезпечення технічної і методичної підтримки викладачів та державних службовців.

Використання інструментів штучного інтелекту для моніторингу і оцінки ефективності навчального процесу.

#### **Тема 4.3. Інструменти штучного інтелекту для вивчення державними службовцями мов (української та іноземних)**

Мобільні додатки та онлайн платформи для вивчення мов (Promova, Duolingo, Preply, Rosetta Stone, Babbel, Memrise, HelloTalk, Busuu, Drops, LingQ, Ling App, uTalk, Mondly, Edually). Віртуальна та доповнена реальність у вивченні мов (VR, AR). Адаптивне навчання. Чат боти та віртуальні асистенти для забезпечення інтерактивності та зворотнього зв'язку із учасниками навчання, оперативної допомоги у вивченні мови.

#### **Тема 4.4. Створення технологічної інфраструктури для впровадження на державній службі інструментів штучного інтелекту**

Огляд необхідних технологій і обладнання та врахування вимог до інфраструктури для застосування інструментів штучного інтелекту у навчанні. Вибір програмного забезпечення та платформ для впровадження інструментів штучного інтелекту (LMS). Платформи для дистанційного навчання. Програмне забезпечення для аналізу даних і персоналізації навчання. Інтеграція систем управління навчанням (LMS).

#### **Оцінювання результатів навчання**

Критерії оцінювання та їх питома вага у підсумковій оцінці (%):

- відвідування занять (очно та дистанційно в синхронному режимі) – 25 %;
- самостійна робота – 10 %;
- поточний контроль – 25 %;
- підсумковий контроль – 40 %.

Підсумкова оцінка складається із суми всіх оцінок за кожною складовою оцінювання результатів навчання (до 100 балів). Учасник професійного навчання отримує сертифікат про підвищення кваліфікації, якщо набрав не менше 75 % обрахованих з урахуванням питомої ваги кожного критерія оцінювання.

Значення оцінки за кожною складовою оцінювання результатів навчання визначається як сума оцінок за виконання кожного контрольного заходу та/або виконання окремого завдання, оцінок за результатами поточного оцінювання.

#### Список рекомендованих джерел та літератури

1. Адамович І., Кулініч О. (2023). Штучний інтелект: можливості та ризики використання в освітньому процесі. *Педагогічна Житомирищина*. № 4 (32). URL : <https://imso.zippo.net.ua/wp-content/uploads/2024/01/2.-%D0%90%D0%B4%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87-.pdf>.
2. Воронкін О. С. Технології штучного інтелекту в професійній діяльності педагога. URL : <https://www.slideshare.net/AlexVoronkin/ss-258176428>.
3. Маренко М., Коваленко В. Штучний інтелект та відкрита наука в освіті. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/734475/1/2023-381-marienkokovalenko.pdf>.
4. Марко Д. Нейромережі та як вони впливають на наше життя. URL : <https://ij.ogo.ua/suzh/neyromerezhi-ta-yak-voni-vplyvayut-na-nashe-zhittya>.
5. Спільнота ChatGPT UA. Відкритий доступ Notion AI. URL : <https://chatgpt.com.ua/post/notion-ai-release-and-pricing>.
6. Програма великої трансформації «Освіта 4.0: український світанок». URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/12/10/Osvita-4.0.ukrayinskyu.svitanok.pdf>.
7. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні : монографія / за ред. А. І. Шевченка. URL : [https://jai.in.ua/archive/2023/ai\\_mono.pdf](https://jai.in.ua/archive/2023/ai_mono.pdf).
8. Штучний інтелект. Як він вплине на освіту. URL : <https://nus.org.ua/articles/shtuchnyj-intelekt-yak-vin-vplyne-na-osvitu>.
9. Громова І. І., Мартинюк Н. В., Шевченко О. В. (2020). Система підготовки майбутніх вчителів до використання технологій штучного інтелекту. *Інформаційні технології в освіті*. Вип. 39. С. 19-33.
10. Мар'єнко М. В., Шишкіна М. П., Коновал О. А. (2022). Методологічні засади формування хмароорієнтованих систем відкритої науки у закладах вищої педагогічної освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання*. Вип. 89 (3). С. 209-232. URL : <https://doi.org/10.33407/itlt.v89i3.4981>.

#### Перелік нормативно-правових актів

1. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 груд. 2020 р. № 1556-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#top>.
2. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2021-2024 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 трав. 2021 р. № 438-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/438-2021-%D1%80#Text>.