

DOI: 10.52363/2414-5866-2022-1-22

УДК 354: 378.11

*Грень Л.М., д.держ.упр., проф., НТУ «ХПІ», м. Харків,*

*ORCID: 0000-0003-4466-6018,*

*Грабар Н.С., к.держ.упр., ННВЦ НУЦЗУ, м. Харків,*

*ORCID: 0000-0002-8529-3505*

*Hren L., Doctor of sciences (Public Administration), Professor, Professor of the department of pedagogy and psychology of social systems management, National technical university “Kharkiv polytechnic institute”, Kharkiv,*

*Hrabar N., PhD in Public Administration, leading researcher of the research department on management issues in the field of civil protection of Educational scientific-production center, National University of Civil Protection of Ukraine,*

*Kharkiv*

## **ПІДГОТОВКА УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ У СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА РЕАЛІЗАЦІЇ ЇХ ФУНКЦІЙ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ**

## **MENTORING OF MANAGEMENT STAFF IN THE SYSTEM OF POSTGRADUATE EDUCATION AS A NECESSARY CONDITION FOR THE IMPLEMENTATION OF THEIR FUNCTIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION**

*У статті визначено, що дієвим інструментом впливу на кадровий потенціал держави виступає освітня політика; підкреслено, що важлива роль у вдосконаленні професійної підготовки державних службовців належить післядипломній освіті, що входить до структури освіти України; обґрунтовано, що професійна діяльність державних службовців потребує від індивіда наявності певних якостей, які необхідні для продуктивної діяльності державного управління; надано опис програми «Інструментальні аспекти демократичного лідерства: відповідь на виклики сучасності», розробленої авторами і затвердженої Національним агентством України з питань державної служби, реалізованої авторами на курсах підвищення кваліфікації Міжгалузевого інституту підвищення освіти Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», діяльність якого має велике значення у системі післядипломної освіти України.*

**Ключові слова:** *освітня політика, закон, державне управління, управлінські кадри, державні службовці, професійна підготовка, післядипломна освіта.*

*The article defines that educational policy is an effective tool for influencing the*

*human resources of the state; it is emphasized that an important role in improving the professional training of civil servants belongs to postgraduate education, which is part of the structure of education in Ukraine; it is substantiated that the professional activity of civil servants requires the individual to have certain qualities that are necessary for the productive activities of public administration; a description of the program "Instrumental Aspects of Democratic Leadership: Responding to the Challenges of the Present", developed by the authors and approved by the National Agency of Ukraine for Civil Service, implemented by the authors at the refresher courses of the Interdisciplinary Institute for Advanced Training of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", whose activities are of great importance in the system of postgraduate education in Ukraine.*

**Key words:** *educational policy, law, public administration, managerial staff, civil servants, vocational training, postgraduate education.*

**Постановка проблеми.** Згідно із Законом «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо зняття вікових обмежень для роботи на державній службі» № 1086-IX, який Верховна Рада ухвалила 16 грудня 2020 року, державний службовець за рішенням суб'єкта призначення може бути залишений на державній службі після досягнення 65-річного віку за власною згодою. Рішення про продовження строку перебування на державній службі ухвалює суб'єкт призначення щороку, але не більш як до досягнення державним службовцем 70-річного віку [6]. Беручи до уваги те, що одними з основних елементів модернізації державної служби в Україні виступає якісна підготовка управлінських кадрів, підвищення професійного рівня державних службовців й ефективного довгострокового планування ними власної діяльності, професійна освіта протягом життя залишається у пріоритеті реалізації їх функцій у державному управлінні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За аналізом наукової літератури, питанням реалізації державної політики в галузі освіти присвячено наукові дослідження вітчизняних вчених В. Бакуменка, С. Вавренюка, Д. Дзвінчука, С. Домбровської, В. Кременя, С. Крисюка, В. Лугового, В. Мороза, С. Мороз, В. Огнев'юка, Н. Шульги та інших науковців.

Сфера підготовки управлінських кадрів є пріоритетною у дослідженнях Є. Белоусова (обґрунтовує механізми підвищення ролі професійного розвитку кадрового потенціалу органів державної влади у процесі реформування державної служби) [1]; В. Богатирець (розглядає традиційні моделі підготовки державно-управлінських кадрів у зарубіжних країнах; обґрунтовує особливості північноамериканської та європейської моделі підготовки державно-управлінських кадрів; пропонує шляхи адаптації зарубіжного досвіду до національної системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрового складу державної служби [2]; О. Демченко (обґрунтовує шляхи вдосконалення управління сферою вищої освіти на державному та регіональному

рівнях і в системі менеджменту в навчальному закладі) [4] та інших науковців.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується дана стаття. Підвищення ролі професійного розвитку кадрового потенціалу органів державної влади вимагає впровадження у процес підготовки державних службовців новітніх технологій. Особливо це стосується підвищення кваліфікації державних службовців у межах післядипломної освіти, що є одним із популярних напрямів наукових пошуків.

**Постановка завдання.** Мета статті – показати можливості вдосконалення професійної підготовки державних службовців шляхом підвищення кваліфікації у закладах післядипломної освіти як необхідної умови реалізації їх функцій в державному управлінні.

**Виклад основного матеріалу.** Державне управління освітою – система органів державної влади, державних установ, організацій, посадових осіб, які взаємодіють між собою в процесі виконання покладених на них функцій з метою забезпечення діяльності та розвитку освітньої галузі; окрема галузь державного управління, яка забезпечує планомірний вплив на освітню сферу, що ґрунтується на законах та інших нормативних актах, і спрямована на розвиток цієї цілісної системи [5, с. 5]. На думку І. Гусак, існує необхідність в удосконаленні кадрової політики в напрямку зміни концепції підготовки кадрів як інструмента формування владної еліти, а дієвим інструментом впливу на кадровий потенціал держави виступає освітня політика [3]. На переконання С. Крисюка, «категорія «професійна компетентність» визначається рівнем власне професійної освіти, досвідом та індивідуальними здібностями людини, її мотивацією до самоосвіти і самовдосконалення, творчим і відповідальним ставленням до справи [7, с. 17].

Зміни у системі суспільно-політичного устрою порушують питання про те, чи стає державна служба типом професійної управлінської діяльності, спрямованим на задоволення нових соціальних потреб суспільства. За цих умов виникає потреба у формуванні якісно нової особистості працівника державної служби [3, с. 294].

Важлива роль у вдосконаленні професійної підготовки державних службовців належить післядипломній освіті, що входить до структури освіти України. В українському законодавстві післядипломна освіта визначається як спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення і оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутої раніше вищої або професійно-технічної освіти та практичного досвіду.

Висвітлюючи проблеми самореалізації та професійної ідентичності як основу розвитку людського капіталу; Н. Ничкало доводить, що методологічна основа теоретичного аналізу самореалізації особистості у професійному житті формується на основі суб'єктивно-прагматичного, особистісно-

розвиваючого та акмеологічного підходів [8].

Професіоналізм особистості – якісна особливість суб'єкта праці, що відображає високий рівень розвитку професійних та ділових якостей, характеризує ціннісні орієнтації та мотивацію, що направлені на виконання соціального призначення професії та на розвиток спеціаліста. Моральні якості державного службовця, дотримання ним норм професійної етики, його репутація мають стати одними із провідних елементів його професійної придатності.

Підвищення ролі професійного розвитку кадрового потенціалу органів державної влади у процесі реформування державної служби проходить через виявлення соціальних чинників, що впливають на професійний розвиток кадрів, ... і зумовлює розробку науково обґрунтованих критеріїв визначення загальнокультурних вимог до кадрів державної служби, формуванню їх моральної і професійної компетентності в цілях повноцінного виконання соціальних функцій державної посади [1, с. 1].

Професійна діяльність державних службовців потребує від індивіда наявності певних якостей, які необхідні для продуктивної діяльності державного управління. Якості морального гатунку державних службовців: бажання приносити користь суспільству, громадянськість, відданість ідеалам демократії, законслухняність, патріотизм, політична неупередженість бюрократії, професіоналізм, повага та чуйність до людей, доброзичливість, схильність до взаємодопомоги та співробітництва, толерантність, працелюбність, відповідальність, сумлінне ставлення до своїх обов'язків, непідкупність, принциповість, вимогливість, справедливість, чесність, стриманість, урівноваженість, коректність та ввічливість, скромність в особистому житті, відчуття професійної честі та професійної гідності тощо.

На посилення демократичних процесів у державі, в державному управлінні впливає демократизація державного службовця як громадянина. Культивування та підтримка у представників державного управління громадянських чеснот стає одним із шляхів демократизації та підвищення здатності влади співпрацювати з громадянським суспільством.

Основною метою системи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для органів влади і управління в Україні є зростання професійного рівня, підготовка управлінських кадрів нового стилю мислення, що володіють не тільки необхідними знаннями, а й навичками, вміннями, необхідними для вироблення стратегії розвитку території, які знаються на особливостях ринкової економіки, проблемах державного управління людськими ресурсами, управління конфліктами» [1, с. 14].

Виходячи з цього, нами було розроблено програму «Інструментальні аспекти демократичного лідерства: відповідь на виклики сучасності», цільову групу якої склали: категорії посад державної служби: Б, В; категорії посад в органах місцевого самоврядування: II, III, IV, V, VI, VII; категорії

керівників місцевих державних адміністрацій: голови, заступниа, першого заступника. Програма містила такі напрями: лідерство, публічне управління та адміністрування, управління персоналом в органах місцевого самоврядування, і такі компетентності: командна робота та взаємодія, лідерство, прийняття ефективних рішень, стратегічне управління, управління ефективністю та розвиток людських ресурсів, управління змінами [9]. Програму було затверджено НАДС України 08.12.2021 року, її реалізовано на курсах підвищення кваліфікації у Міжгалузовому інституті підвищення освіти при Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут» (НТУ «ХПІ») у січні-лютому 2022 року.

Міжгалузовий інститут підвищення освіти (МІПО) функціонує з 1987 року, його діяльність має велике значення у системі післядипломної освіти України. МІПО як державний заклад вищої освіти III рівня акредитації у співпраці з НТУ «ХПІ» представляє навчально-науковий комплекс «Післядипломна освіта», що забезпечує здобуття другої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня, а також удосконалення освіти та професійної підготовки громадян шляхом поглиблення, розширення та оновлення професійних знань та умінь. Застосування сучасних прогресивних методик у навчанні, постійне вдосконалення науково-педагогічного складу інституту, оновлення навчальних матеріалів, розвиток матеріальної бази вищого закладу освіти, а також використання у навчальному процесі сучасних програмно-апаратних засобів сприяє здобуттю якісних знань і тим, хто проходить підвищення кваліфікації, та тим, хто здобуває другу післядипломну освіту на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня.

У МІПО проходять підвищення кваліфікації працівники закладів вищої освіти багатьох міст України, у тому числі, співробітники НТУ «ХПІ». Проте підвищення кваліфікації для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у МІПО було проведено вперше у 2022 році.

Наведемо опис програми «Інструментальні аспекти демократичного лідерства: відповідь на виклики сучасності». Загальна мета програми – формування лідерських компетенцій державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах демократичного суспільства. Формування і розвиток у державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування таких громадянських компетентностей, як: демократичне лідерство, комунікативність, толерантність, публічність; забезпечення можливості опанування навичок роботи в команді, практичних прийомів і методів роботи в групі, аналізу теоретичних положень і концепцій щодо лідерства і керівництва; розвиток навичок та вмінь подолання комунікаційних бар'єрів, а також знань, навичок та вмінь, потрібних для якісної зміни професійних компетенцій у державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Програма складається з чотирьох модулів, два з яких є вибітковими.

Модуль 1. Лідерство у публічному управлінні, інструментальні аспекти.

Тема 1.1. Демократичне лідерство – шлях до кращого врядування.

1. Сучасні напрями вивчення феномену лідерства у західній та вітчизняній літературі.

2. Теорії лідерства: огляд та систематизація.

3. Лідерство та керівництво.

Тема 1.2. Інструменти формування та розвитку лідерства в органах публічної влади.

1. Лідерство в публічному управлінні: виклики сьогодення.

2. Сучасне демократичне лідерство для місцевого самоврядування.

3. Демократичне лідерство як громадянська компетентність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Модуль 2. Громадянська культура та формування комунікативної компетентності публічного службовця-лідера.

Тема 2.1. Громадянські компетентності публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

1. Культура в системі лідерства публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

2. Ціннісно-мотиваційні складові потенціалу лідера у публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

3. Роль Я-концепції у створенні портфоліо публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як практичного інструмента самооцінювання власних лідерських якостей.

Тема 2.2. Комунікативна компетентність та діловий протокол та етикет у діяльності сучасних лідерів публічного управління.

1. Технології формування комунікативного компоненту лідерського потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

2. Діловий протокол та етикет у діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

3. Комунікації та комунікативні бар'єри в діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Вибіркові модулі програми.

Модуль 3. Комунікативні технології. Переговори як інструмент управлінської комунікації.

Тема 3.1. Культура і тактика ведення ділових переговорів.

1. Інформаційно-комунікативне забезпечення управлінських рішень.

2. Вирішення внутрішньо організаційних конфліктів із застосуванням сучасних комунікативних технологій.

3. Основні принципи ефективного спілкування.

4. Невербальні засоби спілкування.

Тема 3.2. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією

1. Теорія ділової комунікації: сутність та типологізація.
  2. Ділова комунікація як спосіб розв'язування ділових проблем, вибір прийомів ведення переговорів.
  3. Електронне врядування – новий вимір ефективності влади.
  4. Сутність та роль переговорного процесу, етика ведення переговорів.
  5. Ведення ділових переговорів із представниками іноземних держав.
- Модуль 4. Емоційна лідерська компетентність публічного службовця.  
Тема 4.1. Емоційний інтелект як домінанта успішності публічного службовця-лідера.

1. Методики аргументованого переконання.
2. Сутнісні засади емоційного лідерства.
3. Шляхи формування та реалізації лідерства служіння.
4. Засади ефективного командування, ролі в команді.

Тема 4.2. Емоційні стилі лідерства як фактор якісної діяльності публічного службовця.

1. Роль лідерського потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у створенні ефективної команди.
2. Управління конфліктами в діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.
3. Лідерство в місцевому самоврядуванні

Загальний обсяг програми підвищення кваліфікації – 2 кредити ЄКТС (60 год.). Форма навчання – змішана. Навчання за програмою відбувається за кошти фізичних та юридичних осіб.

Вимоги до учасників навчання: передумови навчання за програмою відсутні. Обсяг програми (кредити ЄКТС): 2 [9].

До основних спеціальних функцій державного управління, що здійснюються на вищому рівні вищим органом, у системі органів виконавчої влади належать: забезпечення державного суверенітету та економічної самостійності України, здійснення внутрішньої і зовнішньої політики держави; розроблення і здійснення загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального та культурного розвитку держави [10, с. 97]. Рівень професіоналізації інституту державної служби багато в чому залежить від грамотного та кваліфікованого підбору кадрів, підвищення рівня їх професійної компетентності, чому сприятиме і підвищення їх кваліфікації у системі післядипломної освіти.

**Висновки.** Отже, зважаючи на вищевикладене, ми дійшли таких висновків, що зростання професійного рівня управлінських кадрів, підвищення професійного рівня державних службовців є необхідною умовою якісного здійснення ними функцій у державному управлінні. Підвищення професійних компетентностей кадрового потенціалу органів державної влади може здійснюватися шляхом підвищення кваліфікації у системі післядипломної освіти, що, у свою чергу, вимагає від викладацько-професорського складу

закладу складання якісних професійних програм.

Перспективою подальшого дослідження вважаємо шляхи реалізації широкого спектру професійних програм в залежності від базової освіти і досвіду роботи державних службовців та осіб місцевого самоврядування у системі післядипломної освіти

#### **Список використаних джерел:**

1. Белоусова Є. В. Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук держ. упр: спец: 25.00.02 «Механізми державного управління» / Є. В.М. Белоусова. Харків, 2021. 21 с.

2. Богатирець В. Парадигми підготовки державно-управлінських кадрів у зарубіжних країнах як приклад для запозичення для України / В. Богатирець // *Український науковий журнал «Освіта регіону»*. №4. 2016 [Електронний ресурс]. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/contents>.

3. Гусак І. Аналіз державної кадрової політики в галузі освіти / І. Гусак // *Збірник наукових праць*. 2013. Вип. 36. С. 294-304.

4. Демченко О. Л. Державне регулювання в системі управління вищими навчальними закладами в умовах модернізації освіти: автореф. дис. ... канд. наук держ. управ.: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Демченко Олександра Леонідівна, Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2008. 20 с.

5. Державне управління у сфері освіти : глосарій з дисциплін магістерської програми за спеціальністю «Державне управління в сфері освіти» / авт. кол. : Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Ю. О. Молчанова та ін. ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. К. : НАДУ, 2013. 48 с.

6. Закон «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо зняття вікових обмежень для роботи на державній службі» № 1086-IX URL: <https://www.president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-pidpisav-zakon-shodo-znyattya-vikovih-ob-66037>

7. Крисюк С. В. Державне управління освітою : навч. посіб. для слухачів, асп., докторантів спец. «Державне управління освітою» / С. В. Крисюк. К.: НАДУ, 2009. 220 с.

8. Ничкало Н. Г. Теорія людського капіталу як методологічна основа безперервної професійної освіти / Н.Г. Ничкало // *Освіта: сучасні дискурси*. № 1. 2018. С. 107-117.

9. Програма «Інструментальні аспекти демократичного лідерства: відповідь на виклики сучасності» [Електронний ресурс]. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/instrumentalni-aspekty-demokratychnoho-liderstva-vidpovid-na-vyklyky-suchasnosti>

10. Романенко Є. О. Принципи і функції державного управління / Є. О. Романенко // *Науковий вісник Державне управління*. № 1. 2018. С. 91-99.

#### **References:**

1. Belousova Ye. V. Mexanizmy` formuvannya ta realizaciyi kadrovogo potencialu derzhavnoyi sluzhby` : avtoref. dy`s. na zdobuttya nauk. stupenya kand. nauk

derzh. upr: specz: 25.00.02 «Mexanizmy` derzhavnogo upravlinnya» / Ye. V.M. Belousova. Xarkiv, 2021. 21 p.

Bohatyrets V. Paradyhmy pidhotovky derzhavno-upravlinskykh kadriv u zarubizhnykh krainakh yak pryklad dlia zapozychennia dlia Ukrain [Paradigms of training of public administration personnel in foreign countries as an example for borrowing for Ukraine] / V. Bohatyrets // *Ukrainskyi naukovyi zhurnal «Osvita rehionu»*. № 4. 2016 [Elektronnyi resurs]. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/contents>. Print.

2. Husak I. Analiz derzhavnoi kadrovoi polityky v haluzi osvity [Analysis of state personnel policy in the field of education] / I. Husak // *Zbirnyk naukovykh prats*. 2013. Vyp. 36. P. 294-304. Print.

3. Demchenko O. L. Derzhavne rehuliuвання v systemi upravlinnia vyshchymy navchalnymy zakladamy v umovakh modernizatsii osvity [State regulation in the management system of higher education institutions in the modernization of education]: avtoref. dys. ... kand. nauk derzh. uprav.: spets. 25.00.02 «Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia» / Demchenko Oleksandra Leonidivna, Klasychnyi pryvatnyi universytet. Zaporizhzhia, 2008. 20 p.

4. Derzhavne upravlinnia u sferi osvity : hlosarii z dystsyplin mahisterskoi prohramy za spetsialnistiu «Derzhavne upravlinnia v sferi osvity» / avt. kol. : N. H. Protasova, V. I. Luhovyi, Yu. O. Molchanova ta in. ; za zah. red. N. H. Protasovoi. K. : NADU, 2013. 48 p. Print.

5. Zakon «Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu» shchodo zniattia vikovykh obmezhen dlia roboty na derzhavnii sluzhbi» № 1086-IKh [Law “On Amendments to the Law of Ukraine“ On Civil Service ”on Removing Age Restrictions for Work in the Civil Service”]. URL: <https://www.president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-pidpisav-zakon-shodo-znyattya-vikovih-ob-66037>.

6. Krysiuk S. V. Derzhavne upravlinnia osvitoiu [State Administration of Education]: navch. posib. dlia slukhachiv, asp., doktorantiv spets. «Derzhavne upravlinnia osvitoiu» / S. V. Krysiuk. K.: NADU, 2009. 220 p. Print.

7. Nychkalo N. H. Teoriia liudskoho kapitalu yak metodolohichna osnova bezpererвної profesiinoi osvity [The theory of human capital as a methodological basis of continuing professional education] / N.H. Nychkalo // *Osvita: suchasni dyskursy*. № 1. 2018.P. 107-117. Print.

8. Prohrama «Instrumentalni aspekty demokratychnoho liderstva: vidpovid na vyklyky suchasnosti» [Program "Instrumental Aspects of Democratic Leadership: Responding to the Challenges of the Present"] [Elektronnyi resurs]. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/instrumentalni-aspekty-demokratychnoho-liderstva-vidpovid-na-vyklyky-suchasnosti>.

9. Romanenko Ye. O. Pryntsypy i funktsii derzhavnoho upravlinnia [Principles and functions of public administration] / Ye. O. Romanenko // *Naukovyi visnyk Derzhavne upravlinnia*. № 1. 2018. P. 91-99. Print.