

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ МИХАЙЛА ДРАГОМАНОВА**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**КОПИЛ-ФІЛАТОВА ТЕТЯНА ВАСИЛІВНА**

УДК 378.091.3:35.08:[174.7-028.42:37

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ  
ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АКАДЕМІЧНОЇ ЕТИКИ ТА ДОБРОЧЕСНОСТІ  
УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ**

011 Освітні, педагогічні науки

01 Освіта/Педагогіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

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

\_\_\_\_\_ Т.В. Копил-Філатова

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Матвієнко Олена Валеріївна,  
доктор педагогічних наук, професор

Київ – 2024

## АНОТАЦІЯ

**Копил-Філатова Т.В.** Професійна підготовка майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки – Український державний університет імені Михайла Драгоманова, Київ, 2024.

У дисертації обґрунтовано необхідність, розроблено і апробовано імітаційну модель професійної підготовки/навчання становлення і зростання майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти, яку реалізовано у компонентах: теоретико-методологічному, ціле-мотиваційному, змістовому, дієво-практичному, рефлексивно-діагностичному, контрольному-оцінному, морально-аксіологічному, методичному, філософсько-світоглядному та етико-педагогічному. Здійснено обґрунтування змісту вимог критеріального апарату до готовності майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти за критеріями (стимулювально-спонукальний, інформаційно-когнітивний, операційно-діяльнісний, особистісно-ціннісний та результативно-рефлексивний) на рівнях оцінювання готовності (експертному, репродуктивному, адаптивному, локально-моделюючому, системно-моделюючому та інноваційно-творчий). Сформульовано та представлено вимоги до професійної підготовки/навчання до готовності майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти. Удосконалено методичні та етико-педагогічні аспекти/навчання професійної підготовки майбутніх державних службовців; методичні засади експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти. Запропоновано педагогічні умови інноватики професійної підготовки/навчання (креаційність освітньо-науково-пізнавальної діяльності для галузі 28 Публічне управління та адміністрування, спеціальності 281 Публічне управління та

адміністрування; академічна етика та доброчесність формування у державних службовців спроможності інноваційної та творчої здатності системного аналізу якості, прогностики та моделювання станів та розвитку траєкторій успіху професійного становлення та кар'єрного зростання, а також планування інновацій у пролонгованій самозайнятості (на громадських засадах популяризації Європейського кодексу академічної доброчесності та Кодексу честі державного службовця); організації освітнього процесу на професіоналізації держуправління та розбудови громадянського суспільства. Подальшого розвитку набули аспекти проектування імітаційної моделі та її експертного оцінювання професійної підготовки/навчання майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні та філософсько-світоглядні аспекти професійної підготовки державних службовців на основі структурно-функціонального аналізу та контент-аналіз тезаурусу дослідження професійної підготовки майбутніх державних службовців.

У другому розділі визначено методичні та етико-педагогічні аспекти професійної підготовки майбутніх державних службовців. Обґрунтовано освітній процес професійної підготовки/навчання державних службовців для управління закладами освіти та здійснено організаційно-методичний аналіз професійної підготовки/навчання державних службовців.

У третьому розділі представлено практичні аспекти методики організації професійної підготовки та розвитку державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти. Обґрунтовано компетентнісний підхід до професійної підготовки/навчання майбутніх державних службовців та виокремлено вимоги до професійної підготовки/навчання державних службовців.

У четвертому розділі змодельовано імітаційну модель професійної підготовки/навчання та її експертної оцінки для майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти з експертним оцінюванням, а саме представлено абриси імітаційної моделі

професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти та обґрунтовано, спроектовано та верифіковано ефективність імітаційної моделі та експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти.

**Ключові слова:** імітаційна модель, експертна оцінка, професійна підготовка/навчання, державні службовці, академічна етика та доброчесність, управління закладами освіти.

## ANNOTATION

**Kopyl-Filatova T.V.** Professional training of future civil servants for ensuring academic ethics and integrity of management of educational institutions. – Qualifying scientific work as a manuscript. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 011 Educational and Pedagogical Sciences - Dragomanov Ukrainian State University, Kyiv, 2024.

The dissertation substantiates, develops and tests a simulation model of professional training of future civil servants for ensuring academic ethics and integrity of management of educational institutions, which is implemented in the following components: theoretical and methodological, goal-motivational, substantive, effective and practical, reflective and diagnostic, monitoring and evaluation and moral and axiological. The content of the requirements of the criterion apparatus for the readiness of civil servants to ensure academic ethics and integrity of management of educational institutions is substantiated by the criteria (stimulative and motivational, informational and cognitive, operational and active, personal and valuable, and effective and reflective) and at the levels of readiness assessment (reproductive, adaptive, local modeling, system modeling, and innovative and creative).

The requirements for professional training/education for the readiness of civil servants to ensure academic ethics and integrity in the management of educational institutions are formulated and presented.

The dissertation improves methodological, ethical and pedagogical aspects of professional training of future civil servants; methodological principles of expert evaluation of professional training of future civil servants for ensuring academic ethics and integrity of management of educational institutions; provides pedagogical conditions of innovation of professional training (creativity of educational and scientific cognitive activity for the field 28 «Public Administration», specialty 281 «Public Administration»); academic ethics and integrity formation of civil servants; capacity for innovation in systemic quality analysis, forecasting and modeling of states and development of success trajectories of professional formation and career growth, as well as planning of innovations in prolonged self-employment (on a voluntary basis of popularization of the

European Code of Conduct for Research Integrity and the Civil Service code); organization of the educational process for professionalization of public administration and development of civil society.

Aspects of designing a model of expert evaluation of the professional training of future civil servants for ensuring academic ethics and integrity of the management of educational institutions have been further developed.

The first section reveals the theoretical and philosophical aspects of the professional training of civil servants based on structural and functional analysis and content analysis of the study thesaurus of the professional training of future civil servants

The second section defines the methodological, ethical and pedagogical aspects of professional training of future civil servants. The educational process of professional training/education of civil servants for the management of educational institutions is substantiated and an organizational and methodological analysis of professional training/education of civil servants is carried out.

The third section presents practical aspects of the methodology for organizing professional training and development of civil servants for ensuring academic ethics and integrity in the management of educational institutions. The author substantiates the competence-based approach to the professional training/education of future civil servants and identifies the requirements for professional training/education of civil servants.

The fourth section models the professional training of future civil servants for ensuring academic ethics and integrity of management of educational institutions with expert evaluation, namely, the outline of the simulation model of professional training of future civil servants for ensuring academic ethics and integrity of management of educational institutions is presented, and the effectiveness of the model of expert evaluation of professional training of future civil servants for ensuring academic ethics and integrity of management of educational institutions is substantiated, designed and verified.

**Keywords:** professional training/education, civil servants, academic ethics and integrity, management of educational institutions.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

### Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

#### Статті в наукових фахових виданнях України

1. **Копил-Філатова Т.В.** Етико-педагогічний аспект підготовки державних службовців: принцип доброчесності. *Освітньо-науковий простір*. 2023. № 5(2). С. 93-102.
2. **Копил-Філатова Т.В.** Методичні аспекти професійної підготовки державних службовців: підходи, методи, технології. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2023. Випуск 96. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. С.50-55.
3. **Копил-Філатова Т.В.** Сучасні виклики забезпечення ефективної та відповідальної державної служби. *Освітній дискурс: збірник наукових праць*. 2024. Вип. №48(1-3). С. 61-71.
4. **Копил-Філатова Т.В.** Основні напрями та принципи професійної підготовки державних службовців. *Вища освіта України* № 1 (92), 2024. Теоретичний та науково-методичний часопис. С.113-122.

#### Статті у зарубіжних наукових періодичних виданнях

5. **Kopyl-Filatova T.** Model of professional training of civil servants in the context of academic ethics and integrity. *Paradigm of knowledge*. 2024. № 1(59). pp.47-67.

### Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. **Копил-Філатова Т.В.** Структурно-функціональний аналіз понятійно-категоріального апарату дослідження професійної підготовки державних службовців. *Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень: збірник наукових праць з матеріалами III Міжнародної наукової конференції*. 17 травня, 2024 р., м. Ужгород. С.282-284.

## ЗМІСТ

АНОТАЦІЇ.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	10
ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ФІЛОСОФСЬКО-СВІТОГЛЯДНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ .....	18
1.1. Структурно-функціональний аналіз тезаурусу дослідження професійної підготовки майбутніх державних службовців .....	18
1.2. Контент-аналіз стану вивчення педагогічної проблеми дослідження професійної підготовки/навчання.....	31
<i>Висновки до першого розділу.....</i>	42
<i>Список використаної літератури до першого розділу.....</i>	43
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ТА ЕТИКО-ПЕДАГОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	48
2.1 Освітній процес професійної підготовки/навчання державних службовців для управління закладами освіти.....	48
2.2. Організаційно-методичний аналіз професійної підготовки/навчання державних службовців.....	69
<i>Висновки до другого розділу.....</i>	92
<i>Список використаної літератури до другого розділу.....</i>	94
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕТОДИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АКАДЕМІЧНОЇ ЕТИКИ ТА ДОБРОЧЕСНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ.....	101
3.1 Компетентнісний підхід до професійної підготовки/навчання майбутніх державних службовців.....	101
3.2 Вимоги до професійної підготовки/навчання державних службовців.....	114
<i>Висновки до третього розділу.....</i>	128



<i>Список використаної літератури до третього розділу.....</i>	132
РОЗДІЛ 4. ПРОЄКТУВАННЯ ІМІТАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ТА МОДЕЛІ ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АКАДЕМІЧНОЇ ЕТИКИ ТА ДОБРОЧЕСНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ .....	
4.1. Абриси імітаційної моделі професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти.....	
4.2 Обґрунтування, проєктування та перевірка ефективності моделі експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти.....	
<i>Висновки до четвертого розділу.....</i>	
<i>Список використаної літератури до четвертого розділу.....</i>	
ВИСНОВКИ.....	
ДОДАТКИ.....	

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЗВО – заклад вищої освіти

МОН України – Міністерство освіти і науки України

СВО – стандарт вищої освіти

ЄС – Європейський Союз

ЄКТС – Європейська кредитно трансферна-накопичувальна система

КМУ – Кабінет Міністрів України

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби

ВККСУ – Вища кваліфікаційна комісія суддів України

ВРП – Вища ради правосуддя

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** полягає у необхідності забезпечення вимог Європейського кодексу академічної доброчесності, презентованого європейською федерацією академії природничих і гуманітарних наук (з англ. – All European Academies, ALLEA) щодо основоположних принципів дослідницької практики етики для передбачення усунення та запобігання психологічних, практичних, морально-етичних та інтелектуальних невідповідностей науково-технічних робіт. Априоріаційність дотримання фундаментальних принципів передбачає: міцність гарантій якості досліджень та професійної підготовки у методології, плануванні, проектуванні, аналізуванні та експертизі впровадження академічних послуг, сервісів і продуктів; добропорядність розроблення, здійснення, редагування, впровадження та експертизу оцінювання результатів академічних доробків, згідно прозорого, достовірного і неангажованого оприлюднення; шанобливе ставлення між колегами у науковій спільноті, академічна етика дослідження, її суспільного сприйняття, особливо наукової, екологічної та культурної спадщини; соціальна відповідальність за науково-дослідні роботи і апробацію наукових результатів, їх організацію, професійну підготовку наукових працівників та держслужбовців, викладачів і адміністраторів для академічної сфери.

Актуальність професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти передбачає вивчення сучасного та перспективного станів наукового і освітніх середовищ, контролю за якістю організації освітнього процесу та наукових досліджень, методології пріоритетних напрямів наукового пошуку, соціальних стандартів гарантування правового захисту, а також управління в сфері освіти, науки й інноватики, архівною і видавничою діяльністю, інтелектуальною власністю та захистом авторського права, експертним оцінюванням у контексті забезпечення сталості майбутніх наукових і педагогічних розвідок.

Структурно-функціональний аналіз надбання наукових джерел управлінської, педагогічної, правової і довідкової літератури свідчить про достатню обґрунтованість педагогічної проблеми професійної підготовки майбутніх

державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти, а саме у аспектах: *професійного навчання державних службовців* – О. Хрущ; авторським колективом під керівництвом Н. Алюшина; О. Мельник; М. Іншин; Л. Корнута, А. Неугоднікова та Л. Примаченко; І. Сікорська; І. Сурай; М. Білинська; І. Гасюк; І. Чумак; А. Грищук та спільно з В. Чабак; О. Александров. Виокремлено наукові доробки, які розкривають проблематику *професійного розвитку* державних службовців, представлено ученими: Г. Єрмолаєва та Г. Ласна; Д. Неліпа; В. Соколова; Т. Кагановська; Б. Язлюк та А. Бутов; авторським колективом під керівництвом Н. Алюшиної; О. Мельников; Н. Дригуля; М. Орлів; Л. Антонова та Л. Козлова; авторський доробок за редакцією В. Лугового, І. Розпутенка та В. Понеділко; Ж. Лазоренко; В. Олуйко; А. Грищук. Особливості професійної підготовки на основі *компетентнісного підходу* розкрито у дослідженнях авторів: М. Головань; О. Долгий та О. Хрущ; Л. Наливайко; С. Кушнір; І. Клименко, О. Акімов та Е. Афонін.

Систематизовано *вимоги* до організаційно-правових засад професійного навчання держслужбовців та відомостей про державну службу у документах: *законах України* – «Про державну службу»; Кодекс адміністративного судочинства України; *веб-контент* – Національного агентства України з питань державної служби, зокрема нові правила призначення на держслужбу; Державної міграційної служби України; Постанови КМУ (Положення про систему професійного навчання державних службовців; деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад); А. Грищука; *дисертаційні дослідження* Ю. Битяка, О. Смолки; *доповіді авторських колективів* – під керівництвом К. Ващенка; під керівництвом Ю. Ковбасюка; а також дослідження авторів: О. Продаєвич; Л. Прудіус; А. Надежденко, Д. Оробченко, В. Надежденко; А. Грищук.

Аналіз психолого-педагогічних джерел свідчить, що дослідження проблематики *етики та доброчесності* держслужбовців є актуальним і представлено у наукових працях науковців: В. Козаков та І. Чаплай; М. Рудакевич;

Т. Василевська, Р. Пятківський; Н. Корчак та О. Пархоменко-Куцевіл; В. Малімон та Н. Шевченко; А. Калева; О. Серих; Ю. Даниленко; С. Хак; В. Бігун; О. Дурман та Є. Цилюрник; А. Бичков; А. Войтенко, В. Якобчук, Н. Пугачова; О. Сердюк, О. Мирна та І. Шупта; Є. Романенко; Д. Абрамова, О. Дика та І. Сергієнко; Т. Фініков; І. Дегтярьов; Л. Губерський та Я. Бачинський; М. Дойчик; Ю. Гаруст та Б. Павленко; М. Хавронюк; М. Вавринчук, О. Пунда та О. Когут; Л. Зуєва; Т. Добко та В. Турчиновський.

Аналіз досліджень вказує на наявність вагомих *суперечностей*, які обумовлюють проблему дослідження між: пануючими потрактовуваннями тезаурусу апарату дослідження професійної підготовки майбутніх державних службовців та пріоритетами вимог до міжнародного та вітчизняного правового та технічного регулювання питань академічної етики та доброчесності управління закладами освіти; станом вивчення педагогічної проблеми дослідження та необхідністю модернізації змісту і методичного забезпечення професійної підготовки майбутніх державних службовців; традиційними моделями професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти та потребами удосконалення моделей експертного оцінювання ефективності освітніх програм і планів їх підготовки.

Виявлені об'єктивні суперечності зумовили вибір теми наукового дослідження: **«Професійна підготовка майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти»**.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до теми Зведеного плану НДР Українського державного університету імені Михайла Драгоманова у сфері освіти, науки та інноватики.

Тему дисертації затверджено вченою радою Українського державного університету імені Михайла Драгоманова (протокол № 1 від 22 грудня 2022 р.).

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні теоретичних філософсько-світоглядних, методичних та етико-педагогічних аспектів, розробки імітаційної моделі та моделі експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх

державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти.

**Об'єкт дослідження:** освітній процес та експертне оцінювання професійної підготовки та розвитку майбутніх державних службовців.

**Предмет дослідження:** зміст вимог до академічної етики та доброчесності управління закладами освіти, процедура та методи експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх державних службовців.

**Завдання дослідження:**

1. Здійснити структурно-функціональний аналіз понятійно-категоріального апарату дослідження професійної підготовки майбутніх державних службовців і виокремити філософсько-світоглядні та етико-педагогічні аспекти його трактування.

2. Проводити контент-аналіз стану вивчення педагогічної проблеми дослідження щодо значення та особливостей професійної підготовки майбутніх державних службовців.

3. Розкрити методичні аспекти освітнього процесу та визначити напрями професійної підготовки та розвитку майбутніх державних службовців на основі структурно-організаційного аналізу.

4. Здійснити обґрунтування проблеми методики організації професійної підготовки та розвитку державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти.

5. Розкрити зміст вимог до готовності державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти.

6. Обґрунтувати та спроектувати імітаційну модель та модель експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти.

**Методи дослідження:** Для вирішення поставлених завдань, досягнення мети було використано методи дослідження, а саме *теоретичні наукового пізнання та емпіричні, методи аналізу:* структурно-функціональний аналіз понятійно-категоріального апарату дослідження професійної підготовки майбутніх державних службовців; контент-аналіз стану вивчення педагогічної проблеми дослідження

професійної підготовки/навчання; організаційно-методичний аналіз професійної підготовки/навчання державних службовців, компаративний аналіз специфіки професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління в різних закладах освіти; систематизація вимог до професійної підготовки/навчання державних службовців; *статистичні методи* для інформаційної обробки та верифікації результатів дослідження; *методи імітаційного та експертного моделювання* оцінювання ефективності професійної підготовки/навчання майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти; методи експертного оцінювання (індивідуального експертного оцінювання – персонального опитування, аналітичного та креаційного колективного опитування; колективного експертного оцінювання – «мозкового штурму», «схеми знань», фокус-груп, структурування заключень, оцінювання програм).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у тому, що *уперше*:

*обґрунтовано, розроблено і апробовано* імітаційну модель професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти, яку реалізовано у компонентах: теоретико-методологічному, ціле-мотиваційному, змістовому, дієво-практичному, рефлексивно-діагностичному, контрольному-оцінному та морально-аксіологічному;

*розроблено, обґрунтовано та верифіковано* модель експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти у блоках: цільовий, методологічний (професійної підготовки/навчання), змістовий (професійної підготовки/навчання зі забезпеченням), методологічний (експертного оцінювання програм професійної підготовки/навчання) та результативний за процедурою експертного оцінювання дотримання вимог Європейської федерації академій природних і гуманітарних наук та рекомендацій Європейського кодексу академічної доброчесності у контентах (професійна підготовка/навчання, нагляд та наставництво; дослідження; практика управління інформаційними даними; рецензування та оцінювання; видавництво, оприлюднення та авторські права;

гарантії доброчесності);

*здійснено* обґрунтування змісту вимог критеріального апарату до готовності державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти за критеріями (стимулювально-спонукальний, інформаційно-когнітивний, операційно-діяльнісний, особистісно-ціннісний та результативно-рефлексивний) та на рівнях оцінювання готовності (репродуктивному, адаптивному, локально-моделюючому, системно-моделюючому та інноваційно-творчий);

*сформульовано* та представлено вимоги до професійної підготовки/навчання до готовності державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти;

*удосконалено* методичні та етико-педагогічні аспекти професійної підготовки майбутніх державних службовців; методичні засади експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти; запропоновано педагогічні умови інноватики професійної підготовки (креаційність освітньо-науково-пізнавальної діяльності для галузі 28 Публічне управління та адміністрування, спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування; академічна етика та доброчесність формування у державних службовців спроможності інноваційної здатності системного аналізу якості, прогностики та моделювання станів та розвитку траєкторій успіху професійного становлення та кар'єрного зростання, а також планування інновацій у пролонгованій самозайнятості (на громадських засадах популяризації Європейського кодексу академічної доброчесності та Кодексу честі державного службовця); організації освітнього процесу на професіоналізації держуправління та розбудови громадянського суспільства;

*подальшого розвитку* набули аспекти проектування моделі експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що : теорія і



методика освіти/педагогічні науки та професійної освіти збагачено у теоретичних, філософсько-світоглядних, етико-педагогічних і методичних аспектах удосконалення професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти; обґрунтуванні та аналізі сучасних вимог до забезпечення ефективної та відповідальної державної служби; розробленні імітаційної моделі професійної підготовки державних службовців в контексті академічної етики та доброчесності; удосконаленні тезаурусу понятійно-категоріального апарату дослідження професійної підготовки державних службовців; запропоновано рекомендації моделювання експертної оцінки професійної підготовки державних службовців у науковому полі дотримання академічної етики та доброчесності з метою публічного управління та адміністрування закладами освіти.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дисертаційної роботи представлено у доповіді на міжнародній науковій конференції «Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень» (2024 р., Ужгород, Україна) та в усних репортажах національних конференціях, круглих столів та дискурсів.

**Публікації.** Основні положення та результати дисертаційного дослідження відображено у 5 наукових працях, серед них 3 статті у наукових фахових виданнях України у галузі педагогіки, стаття у зарубіжному науковому періодичному виданні, тез і виступів апробаційного характеру.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається з анотації українською й англійською мовами, вступу, чотирьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації відповідає вимогам, серед них відповідного тексту в осяжному об'ємі.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ФІЛОСОФСЬКО-СВІТОГЛЯДНИХ АСПЕКТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

#### 1.1. Структурно-функціональний аналіз професійної підготовки майбутніх державних службовців

У ході структурно-функціонального аналізу понятійно-категоріального апарату дослідження професійної підготовки держслужбовців структуровано та систематизовано надбання вітчизняної академічної спадщини у питаннях професійного навчання держслужбовців, їх професійного розвитку, особливостей професійного навчання на основі компетентнісного підходу. Систематизовано вимоги організаційно-правових аспектів професійного навчання держслужбовців. Розкрито актуалізацію у наукових працях вітчизняних учених аспектів для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти на основі контент-аналізу науково-інформаційного базису.

Професійна підготовка державних службовців ґрунтується на низці основоположних принципів, серед яких важливе місце посідають принципи системності, структурності, поліаспектності та функціональної доцільності.

З огляду на це варто звернутися до структурно-функціонального аналізу тезаурусу дослідження процесу підготовки державних службовців. У процесі навчання майбутній державний службовець має засвоїти та усвідомити значення низки базових понять та категорій, що пов'язані з його безпосередньою професійною діяльністю й знайшли своє відображення в чинному законодавстві та в науково-термінологічному апараті в галузі державного управління.

Визначено суттєві характеристики поняття державних службовців – вони є громадянами України, обіймають посади державних службовців у державних установах, інших державних установах та їх відповідних апаратах (таких як Секретаріати), а також отримують фінансування від державного бюджету; вони також виконують обов'язки, пов'язані з їх посадою, безпосередньо пов'язані з виконанням обов'язків і відповідальності цього державного органу, і на них

поширюються принципи державної служби (ст. 1 Закону України «Про державну службу») [1, с. 34].

Поняття «державний службовець» безпосередньо корелюється з розумінням державної служби як змістовного наповнення діяльності управлінця, який представляє й захищає інтереси певної держави. Державна служба є професійною, публічною та політично нейтральною сферою, спрямованою на ефективне виконання завдань і функцій держави:

- здійснення аналізу державної політики на національному, галузевому та регіональному рівнях та формування пропозицій щодо формування політики, зокрема підготовки та експертизи проєктів програм, законів, концепцій, стратегій та інших документів, а також міжнародних угод;

- забезпечення реалізації державної політики, загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, дотримання законодавчих та інших нормативних актів;

- гарантування надання адміністративних послуг, які є доступними та високоякісними;

- державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;

- контролю за державними фінансовими ресурсами, майном, а також за їх використанням;

- управління персоналом у державних установах;

- здійснення інших повноважень державних органів, передбачених законом [2].

Водночас варто розрізняти поняття «державна служба» та «публічна служба». Публічна служба – діяльність на політичних посадах у державі; професійна діяльність суддів, прокурорів; військова, альтернативна та дипломатична служба; інша діяльність на державній службі; служба в органах влади АРК, місцевих органах влади [3].

Як стверджує Л. Стельмашук, поняття публічної служби є ширшим і поєднує роботу на державній службі та в органах місцевого самоврядування. Основними компонентами державної служби є політичні, адміністративні, професійні та державні службовці, і державні службовці складаються з адміністративних і

професійних посад, за винятком органів місцевого самоврядування. Державну службу варто вважати частиною державної служби через її основне призначення: бути щоденним засобом зв'язку між урядом та його виборцями, між виборцями та ними самими, а також бути провідною присутністю в суспільстві. Для того щоб чітко розмежувати поняття «публічна служба» та «державна служба», необхідно встановити їх визначення в законодавчому порядку, розмежувати види публічної служби та окреслити загальні засади, що регулюють статус, принципи, функції та ознаки публічної служби, встановити умови кваліфікаційного відбору на публічну службу та ключові посади, які до неї входять [4, с. 60].

Одним із вагомих стимулів якісної підготовки державних службовців є індивідуальні можливості реалізувати службову кар'єру. Кар'єра державного службовця – це цілеспрямоване просування державною службою з метою досягнення суспільного блага та реалізації власних інтересів шляхом зайняття вищої посади або отримання вищого рангу. Службова кар'єра – це субінститут державної служби, яка є невід'ємною складовою державного управління [5, с. 8].

Основні ознаки службового становища державної служби визначено Законом України «Про державну службу»: вступ на державну службу, просування по державній службі та інші питання, пов'язані з державною службою, вирішуються за категоріями державних службовців, посадами державної служби та рангу державного службовця, які їм присвоюються спеціальні звання. Особливим видом звань вважають ранги державних службовців. Було встановлено дев'ять класів державної служби. Порядок формування рангів державних службовців і співвідношення цих рангів із рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовослужбовців, дипломатів та інших спеціалістів визначає Кабінет Міністрів України. У системі рангів в Україні державним службовцям, що обіймають посади в державній службі категорії «А», присвоюють ранги 1, 2, 3; для тих, хто працює в категорії «Б» – ранги 3, 4, 5, 6; а для тих, хто займає посади в категорії «В» – ранги 6, 7, 8, 9 [6].

Відповідно в процесі підготовки майбутній державний службовець має усвідомити важливість знань та професійних навичок для здійснення вдалої управлінської кар'єри.

Загалом професійна підготовка державних службовців ґрунтується на взаємодії принципів, методів та методик, які становлять основу освітньо-професійних програм та становлять єдиний комплекс системи навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації управлінців.

З точки зору науковців, до основних принципів створення й діяльності систем професійного навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців належать: 1) принцип уніфікації; 2) принцип диференціації; 3) принцип обов'язковості та безперервності освіти; 4) принцип випереджувального навчання; 5) встановлення взаємних прав, обов'язків і відповідальності як засадничий принцип; 6) принцип встановлення юридичних наслідків; 7) принцип забезпечення високої якості та ефективності навчання. На основі наукового доробку Т. Кагановської варто розглянути для прикладу деякі з вищенаведених принципів. Принцип уніфікації означає, що держава формує та реалізує єдину кадрову політику, невід'ємною складовою якої є формування та функціонування державою єдиної системи професійного навчання держслужбовців. Це тому, що державні інституції разом складають державну структуру. Для ефективної взаємодії всіх елементів державних інституцій необхідна певна уніфікація в підготовці державних службовців, які виконують і забезпечують виконання завдань і функцій державних інституцій. Принцип уніфікації також означає, що навчання має бути доступним для державних службовців на всіх рівнях державної служби, від нижчих до вищих посад. Це пов'язано з тим, що успішна робота державної установи залежить від здатності всіх її підрозділів чітко і взаємозалежно виконувати свої завдання та якісно вирішувати проблеми однаково на всіх рівнях влади. Поняття диференціації нерозривно пов'язане з поняттям уніфікації. Це передусім виражається в залежності змісту, структури, форм і методів професійної освіти державних службовців від таких чинників: а) рівня та особливостей державного органу; б) займаної посади; в)

рівня освітньої та професійної підготовки; г) стажу роботи за фахом та стажу державної служби [7, с. 51].

Принципи навчання державних службовців, зрештою, визначають вибір і застосування найбільш ефективних методів професійної підготовки керівників. У контексті визначення термінології можна констатувати, що методи підготовки кадрів державного управління – це сукупність прийомів, процедур, методів знань і практичного досвіду; спосіб упорядкованого спілкування учнів і вчителів з метою здобуття знань, умінь і навичок, самоосвіти. Методи навчання державно-управлінських кадрів поділяють на загальні (можуть бути використані для викладання будь-якого предмета) і спеціальні (використовують для викладання певного предмета, однак їх не можна використовувати для викладання інших предметів). Відповідно до способу подачі матеріалу методичний комплекс можна поділити на: метод готових знань (учні пасивно отримують, запам'ятовують і за необхідності відтворюють інформацію, надану вчителем) та дослідницький метод (активна і самостійна робота учнів у здобутті знань: аналіз явищ, постановка проблем, формулювання і перевірка гіпотез та самостійне формулювання висновків), який найповніше реалізується в проблемному навчанні. Класифікація методів навчання державно-управлінських кадрів відбувається за особливостями навчально-пізнавальної діяльності слухачів: пояснювально-ілюстративний (інформаційно-рецептивний); репродуктивний; проблемний; частково-пошуковий (евристичний); дослідницький [8, с. 407].

Квінтесенцією принципів, методів, методик та технологій підготовки (перепідготовки) державних службовців є професійні програми (освітньо-професійні програми).

Професійна програма має діяти за модульним принципом і складатися з трьох компонентів (загальної, функціональної та галузевої), кожна з яких складається з таких компонентів як-то: обов'язковий (нормативна частина програми, яка є ідентичною) та вибіркового (освітні компоненти різні). Основними цілями нормативного компонента є поглиблення знань слухачів із правових, економічних, соціальних гуманітарних предметів, розвиток навичок їх практичного застосування

та перегляд поглядів індивіда, зайнятого державною службою, для забезпечення адекватного розуміння своїх обов'язків та повноважень, які визначені в посадових інструкціях. Цикл дисциплін, які мають увійти до функціональної складової професійної програми, повинен сприяти опануванню таких навчальних тем, які дають змогу державним службовцям розв'язувати поставлені перед ними завдання, тобто безпосередньо виконувати професійні функції й обов'язки, викладені в посадових інструкціях. Метою галузевої складової є здобуття додаткових знань, умінь та навичок у певній галузі діяльності [9, с. 167].

У підсумку варто зазначити, що структурно-функціональний аналіз тезаурусу дослідження процесу підготовки державних службовців уможливило обґрунтувати таке базове поняття, як «система підготовки державних службовців». У результаті національна система професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців містить такі складові:

- органи, що здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців;
- освітньо-професійні програми професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців [10, с. 2];
- сертифіковані заклади освіти, інститути та центри реформування та додаткового навчання, у яких реалізуються зазначені програми.

З урахуванням значущості функціональних та структурних характеристик системи підготовки державних службовців необхідно зазначити, що важливою її складовою є етико-педагогічний аспект – принцип доброчесності.

В очах населення державний та муніципальний службовець є представником держави та територіальної громади, тому його етична поведінка на державній службі має вагомим значенням для широкої громадськості. У суспільній свідомості часто саме етичні, а не професійні та ділові якості представників влади визначають систему, яка найкраще оцінює роботу уряду. Окремі дослідники, які вивчають етичну організаційну структуру в системі державної служби, відзначають необхідність і важливість вивчення моральності методів державного управління; принципів і норм системи державної служби та механізмів їх реалізації, підготовки

педагогічних та методичних матеріалів і посібників для системи етичної освіти і самоосвіти з використанням сучасних інформаційних технологій та активних методів навчання, підготовки викладачів професійної етики тощо [11, с. 174].

Задля посилення етичного спрямування підготовки державних службовців варто наповнити реальним змістом так звану професійно-етичну освіту в цій царині.

На переконання В. Гарасим, професійно-етична освіта має на меті стимулювати гідне представлення органів влади у взаємодії з різними органами державної влади, підтримувати повагу до громадян, сприяти формуванню етичних почуттів публічних службовців та впливати на створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців [12, с. 177].

На нашу думку, етико-педагогічний аспект під час навчання та виховання державного службовця може виявлятися у двох вимірах: внутрішньому – дотримання моральних принципів у взаємовідносинах у колективі, спочатку в закладі освіти, а потім на робочому місці; зовнішньому – реалізація моральних норм у процесі взаємодії з громадянами, інституціями, організаціями під час виконання службових обов'язків.

З цього приводу Т. Василевська зазначає, що етичне виховання сприяє формуванню етичних переконань і запобіганню неетичній поведінці. Навчання сприяє підвищенню етичного тону працівників державної служби, передачі ними розуміння професійно-етичних питань від рівня здорового глузду до рівня наукового дослідження. Необхідним компонентом успішної професійної та етичної освіти є здатність пов'язувати та аналізувати практичні проблеми державного управління та приймати рішення, які є морально виправданими [13, с. 219].

Розуміння та впровадження майбутніми та нинішніми державними службовцями принципів етичної доброчесності передбачає врахування таких аспектів:

- моральність державного службовця є однією з першочергових вимог професійної придатності. Наприклад, у Кодексі етики державних службовців США зазначено, що на державній службі немає нічого важливішого, ніж мораль, і що



чесність, правдивість і доброчесність є такими ж важливими рисами, як і професійна майстерність;

- серед чинників адміністративної ефективності можна виділити морально-психологічний стан державних службовців (ступінь їх відданості досягненню цінностей і цілей держави) та потенційні ресурси, якими вони володіють (ступінь їх здатності досягнення мети відповідно до свого потенціалу, фінансових ресурсів, матеріальних ресурсів, технічних можливостей);

– підвищення моральності суспільства має базуватися на двосторонньому опозиційному русі «від правового до етичного» та «від етичного до правового», що є основним методом легалізації громадської діяльності. Це призведе до взаємовигідного результату;

- етичний кодекс має постійно та публічно обговорюватися, а також періодично переглядатися серед населення, зайнятого на державній службі. Українською важливо, щоб етичний кодекс був не лише обов'язковим, але й символізував моральну свободу державних службовців;

– важливо також приділити увагу розвитку етичних стандартів серед державних службовців на додаток до традиційних методів навчання, групових методів роботи та розвитку етичних знань і моральних принципів, які повинні бути залучені до навчання [14, с. 18-19].

У загальному розумінні мета етичної освіти державних службовців, на думку М. Рудакевича, – це формування загального уявлення державних службовців про сутність, роль, зміст, механізми та способи функціонування етики в професійній діяльності та саморегуляції службової поведінки з точки зору принципів і норм професійної етики. У результаті опанування професійної етики публічні службовці повинні вміти виявляти етичні проблеми у власній публічній діяльності та вирішувати їх, використовуючи алгоритми загально-морального аналізу. У контексті визначення змісту професійної етики публічної служби як навчальної дисципліни вищеозначений науковець зазначає, що предмет професійної етики як прикладної науки можна розглядати розширено: як положення загальних моральних принципів і норм відповідно до специфіки державної служби та спеціальних

додаткових норм, які керують поведінкою цієї професійної групи. Зміст загальної етичної освіти – це те, що визначає сутність і зміст професійної етики державного службовця як суспільного явища, що поєднує в собі моральні, політичні, правові та соціальні аспекти професії, а також реальні потреби державного службовця, які він усвідомлює. Зміст етики публічної служби містить філософські питання етики та професійну етику як практичний засіб професійної діяльності [15, с. 358-359].

З точки зору окремих дослідників, формування етичної поведінки держслужбовців під час навчання та професійної діяльності значно б покращилося, якщо б певні моральні норми набули правового характеру і був створений «Етичний кодекс держслужбовця».

Так, В. Малімон та Н. Шевченко наголошують, що надання етичному кодексу правового характеру та встановлення заходів відповідальності за його порушення має сприяти добросовісному веденню публічних справ. Водночас кодекс поведінки державних службовців має бути невід'ємною частиною закону (законодавства) про публічні (державні та муніципальні) обов'язки, як у розвинених європейських демократіях. Тому розробка та впровадження єдиного етичного кодексу для осіб, яким доручено виконання завдань держави або місцевого самоврядування, є першочерговим завданням в Україні. Щоб кодекс був ефективним і відповідним, він повинен мати реалістичні цілі, такі як: 1) заохочення високих стандартів поведінки; 2) зміцнення довіри громадськості до державних службовців; 3) підтримка процесу прийняття рішень. Щоб бути реалістичною, норма етичного кодексу повинна містити п'ять елементів: мету, перелік позитивних цінностей, якими треба керуватися, концептуальні критерії «дозволеного» і «недозволеного», практичні санкції та систему процесуальних гарантій. Кодекси поведінки мають подолати розрив між абстрактними правовими вимогами, які є загальними принципами поведінки, та конкретними рекомендаціями чи правилами поведінки в повсякденних ситуаціях. Вони мають зменшувати невизначеність та радити, куди звертатися, коли виникає складна ситуація. Етичний кодекс має встановлювати конкретні моделі поведінки публічних службовців у ситуаціях, які можуть призвести до корупції, та регулювати правила поведінки публічних службовців. У таких обставинах це дасть

змогу досягти важливого завдання, а саме, зробіть поведінку особи передбачуваною для широкого загалу. Як наслідок, усі дії чиновників стають чітко формалізованими та обмеженими законом. Будь-яке відхилення від стандартів, викладених у Кодексі поведінки, вважатиметься правопорушенням [16, с. 83].

На нашу думку, функціонування Етичного кодексу держслужбовця значно покращить освітній процес, оскільки викладачі зможуть оперувати конкретними нормами та приписами, наводити приклади доброчесної та недоброчесної поведінки, оцінюючи їх і з точки зору моралі, і права.

Основним нормативно-правовим документом, який регулює питання етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, наразі є наказ Національного агентства України з питань державної служби № 158 від 5 серпня 2016 року «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», який визначає дисциплінарні наслідки за порушення етичної поведінки [17].

У підсумку варто зауважити, що втілення етико-педагогічного аспекту в підготовці державних службовців має призвести до реалізації в їх професійній діяльності принципів та норм моральної поведінки. Принцип доброчесності має стати ключовим у взаємовідносинах сучасних управлінців із громадянами, колегами, інституціями тощо.

Для системного впровадження етичних норм в управлінську діяльність особливої ваги набуває проблема підготовки державних службовців для управління закладами освіти (як освітній процес). Роль державного службовця, який здійснює управління закладами освіти, має не тільки суто професійний сенс, але й вбирає в себе світоглядне, морально-етичне, культурно-духовне та менеджерське значення.

У процесі професійної підготовки державний службовець, для якісного управління закладами освіти, має набути низку обов'язкових фахових знань та компетентностей.

З точки зору фахівців, освітньо-кваліфікаційний компонент містить структуру професійних знань державних службовців, перелік основних спеціальних функцій професійної діяльності та видів фахової діяльності. Варто відзначити, що спеціальні

функції та види професійної діяльності визначають структуру спеціальних знань, якими мають оволодіти державні службовці у сфері управління закладами освіти.

До видів професійної діяльності І. Гасюк зараховує:

- діагностичну – це діяльність державного службовця, яка призначена для визначення поточного стану об'єкта управління за допомогою окремих показників/індикаторів і за його інтегральними характеристиками;

- організаційну – діяльність, спрямовану на визначення мети, завдань, добору засобів, методів управлінського впливу та регулювання діяльності колективу, процесуально/часова послідовність виконання службових завдань;

- аналітично-пошукову – діяльність, спрямовану на виявлення проблемних тенденцій розвитку об'єкта управління, встановлення причин виникнення негативних явищ, пошук та адекватний вибір оптимальних варіантів управлінських рішень відповідно до поточної ситуації;

- програмно-проектувальну діяльність, спрямовану на розробку прогнозів, суб'єктно/об'єктне, процесуальне моделювання стану об'єкта управління, розробку програм та реалізацію проектів щодо досягнення запрограмованих показників/індикаторів стану об'єкта управління;

- освітянську, яка передбачає розвиток здатності використовувати отримані знання та вміння в професійній сфері, що передбачає навчальну, просвітницьку, виховну роботу з учасниками управлінського процесу;

- інноваційну – спрямовану на впровадження в повсякденну професійну діяльність результатів наукових досліджень, рекомендацій, управлінських технологій, спрямованих на покращення якості послуг, що надають відповідні органи державної влади у сфері освіти, підвищення якості професійної діяльності державного службовця [18, с. 89].

Відповідно до освітньо-професійної програми (далі – ОПП) основні напрями підготовки менеджерів освіти класифіковано за певними навчальними блоками: «Правові аспекти управління закладом освіти», «Теорія організації», «Менеджмент організації», «Керівник закладу освіти», «Управління навчальною та виховною діяльністю», «Управління фінансово-економічною діяльністю», «Управління

трудовами ресурсами», «Управління змістом роботи», «Управління інформаційними зв'язками», «Техніка управлінської діяльності», «Аудит та оцінювання управлінської діяльності», «Психологія управління», «Соціальна та екологічна безпека діяльності», «Освітні технології» тощо. Основним напрямом цих дисциплін є забезпечення комплексної підготовки з теоретичних, педагогічних, психологічних, фінансових та економічних аспектів управління освітою для підготовки майбутніх керівників закладів освіти. Це поєднує глибоке розуміння і традиційних, і передових методів управління, що застосовуються до закладів освіти як відкритих соціальних систем. Метою є розвиток здатності оцінювати управління освітніми процесами та проводити ретроспективний аналіз під час вивчення сучасного стану освітніх систем [19].

На думку М. Федяєва, підготовка менеджерів освіти має враховувати сучасні європейські закономірності та обставини модернізації систем управління закладами освіти на макро-, мезо- та мікрорівнях відповідно до економічних, політичних, соціальних та регіональних чинників [20, с. 190]. Усе це потрібно донести до майбутніх магістрів, менеджерів освіти, визначити методи, можливості та важливість упровадження такого підходу в нові управлінські структури освітнього сектора.

З огляду на вищевказане сучасна система підготовки державних службовців для управління закладами освіти має бути інноваційною, практично-орієнтованою, наповненою новітніми знаннями.

Водночас в інноваційних підходах до освіти важливо розуміти, що всі елементи традиційної освіти насичують їх новим змістом і методиками та надають їм нового технологічного вираження. Принципова відмінність полягає в результаті, якого прагне досягти впровадження інновацій в освіті, – не у відтворенні знань і навичок, а у створенні атмосфери творчості в навчально-пізнавальній діяльності. Кінцевим результатом інновацій має бути всебічно сформована професійна особистість, здатна до постійного самовдосконалення в професії та націлена на системне вдосконалення самої професійної діяльності [21, с. 83].

Інноваційна система підготовки державних службовців може бути повноцінно реалізованою на основі комплексу дидактичних умов для її впровадження, а саме:

- андрагогічних особливостей взаємодії викладачів зі слухачами;
- побудови освітнього процесу на основі модульної системи, враховуючи міждисциплінарні зв'язки;
- диференційованого навчання;
- заохочення до самовдосконалення;
- забезпечення технічними та відео-технічними засобами;
- здатності створювати навчальні матеріали;
- форми організації навчальної діяльності [22, с. 350].

Отже, система навчання та виховання управлінців для освітньої сфери має сформувати в них такі компетенції, характеристики та навички: фокус на розвиток лідерських навичок державних службовців; активну самостійну пізнавальну позицію; готовність до безперервного професійного навчання й усебічного вдосконалення; вміння налагоджувати необхідні комунікації; вміння професійно висловлювати та аргументувати власні погляди; володіння різнобічною інформацією та здатність створювати нові знання [23, с. 12].

На переконання Ю. Кайданович, професійні державні службовці у сфері освіти повинні бути здатними змінювати або пропонувати альтернативні організаційні методи, які об'єктивно існують, щоб впливати на об'єктивний статус-кво у своїй професійній та іншій діяльності. Цілком доцільними є різні рівні управлінської діяльності:

- репродуктивний: керівник вимагає від інших того, що знає сам і чого вимагають накази, інструкції та розпорядження;
- адаптивний: вимоги змінюються в кожному конкретному випадку відповідно до особливостей підлеглих;
- локально-моделюючий: наявність стратегії формування в підлеглих знань, умінь, відносин для виконання конкретних завдань і вимог;
- системно-моделюючий: володіє стратегіями заохочення підлеглих до самоосвіти, самоорганізації, творчої самореалізації та саморегуляцією, тобто

сформованою є система науково обґрунтованих дій з підлеглими, забезпечує досягнення ними стабільних результатів у прогнозованих робочих умовах і ситуаціях;

– інноваційно-творчий: майстерно володіє мистецтвом управління, активно реалізовує авторські моделі, алгоритми, може забезпечити належне використання технологій та навичок для оптимального використання творчого потенціалу підлеглих, добирати управлінські рішення і дії в нестандартних ситуаціях [24, с. 105].

Отже, підготовка державних службовців для управління закладами освіти в педагогічному вимірі передбачає застосування сучасних навчально-виховних методик, конструктивну й творчу взаємодію майбутніх держслужбовців з викладачами, упровадження в освітній процес інноваційних технологій і прийомів передачі знань, спрямованість навчальних занять у практичну площину тощо.

## **1.2 Контент-аналіз вивчення педагогічної проблеми дослідження**

Державна служба є стрижнем управлінської діяльності в будь-якій країні. Від якості виконання державними службовцями своїх професійних обов'язків напряду залежить політико-правовий, соціально-економічний, духовно-культурний прогрес країни, врешті-решт рівень її суб'єктності на міжнародній арені. З огляду на це значення професійної підготовки державних службовців у сучасних умовах набуває особливої актуальності й потребує системності й послідовності в цьому процесі.

Реалії сьогодення є швидкоплинними й динамічними, що потребує від державних службовців постійного вдосконалення своїх професійних якостей. Вочевидь, інформаційне суспільство та суспільство знань порівняно з традиційним суспільством вимагають нової якості державної служби й відповідно фахових, сучасних за своїм світоглядом й професійними навичками державних службовців. На думку експертів, необхідне сприяння реалізації реформ державної служби в контексті переходу до суспільства знань, потрібне наукове забезпечення модернізації державної служби на основі останніх міжнародних прикладів. Як наслідок, автори наукових розвідок у сфері професіоналізації державної служби в

контексті соціально-економічних змін у суспільстві наголошують на необхідності використання інноваційних методів навчання державних службовців, серед яких самоосвіта, електронні консультування та навчання, співпраця з професіоналами, коучинг тощо [25, с. 81-82].

Сучасні держслужбовці в результаті фахової підготовки опановують важливі загальні та професійні навички й компетентності. Для успішного виконання професійних обов'язків державний службовець повинен володіти низкою здібностей, зокрема:

- ефективне використання здібностей, що призводить до успішного виконання професійних обов'язків відповідно до посадової інструкції;
- поєднання призводить до того, що працівники мають знання, здібності та переваги, необхідні для роботи в галузі, а також сприяють автономії та гнучкості у вирішенні спеціалізованих проблем;
- розвивав стосунки з колегами та створював професійну атмосферу з іншими;
- комплексним поєднанням знань, здібностей і ставлень, що полегшує виконання їхніх обов'язків на сучасному робочому місці;
- високим ступенем саморегуляції, саморефлексії, самооцінки та здатності ефективно функціонувати в різноманітних контекстах, демонструючи швидку, гнучку та адаптивну реакцію на розвиток подій та процесів [26].

Особливої ваги вищенаведені компетентності державних службовців набувають у період системних реформ, які започаткувала Україна після 2014 року.

На переконання вітчизняних науковців, у сучасних умовах система підготовки компетентних посадових осіб державної служби повинна відповідати потребам державних органів влади в працівниках, які є високопрофесійними та високоосвіченими, здатними компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати інноваційні соціальні технології. Це уможливить визначити шляхи вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення професійної кваліфікації державних службовців. Вони визначатимуться передусім стратегією та змістом реформування і перетворень, спрямованих на посилення ролі



наукових знань, високого рівня професіоналізму та компетентності фахівців. Зміст професійної, професійно-технічної та фахової підготовки державних службовців має відповідати стратегічним напрямам державотворення, мати випереджальний характер, урахувати високу динамічність соціально-економічних процесів та основні виклики адміністративної реформи. Рівень же професійної компетентності осіб визначається їх освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та володінням спеціальними знаннями, уміннями та навичками [27, с. 985].

Також важливість професійної підготовки державних службовців в Україні визначається курсом на євроінтеграцію, який набув реального змісту за останні роки. Для того щоб професійні показники вітчизняних державних службовців відповідали європейським стандартам, необхідно вирішити низку нагальних проблем:

1) відсутність чіткого правового розподілу адміністративних та політичних завдань у системі управління державного апарату, що не завжди виправдовує плинність кадрів з державної служби в ситуаціях політичних змін;

2) відсутність закріплених правил щодо найму посадових осіб із законними повноваженнями, це призводить до нечіткого розуміння осіб, на яких поширюється законодавство про державну службу;

3) діяльність державних службовців є недостатньо відкритою та прозорою, а також немає умов для надійного громадського контролю за їх діяльністю, що збільшує можливості для зловживань владою, злочинів, хабарництва та безвідповідальності;

4) якість управлінських послуг, що надають державні службовці, залишається низькою, а процедури та національні стандарти надання послуг чітко не визначені;

5) система державної служби є недосконалою, зокрема, система відбору, призначення та просування по службі [28, с. 28].

Загалом, цілком очевидно, що професійно підготовлені державні службовці в Україні мають надавати населенню управлінські послуги європейського зразка, забезпечити якісне врядування у всіх сферах суспільного життя.

У цьому контексті Н. Алюшина доводить, що побудова компетентної сервісної та цифрової держави в Україні з використанням стандартів, прийнятих у європейських країнах, та накопиченого досвіду є головною метою адміністративної реформи в Україні на найближче майбутнє. У результаті такої реформи суспільство отримає якісні та доступні адміністративні послуги через зручні та зрозумілі процедури для громадян і бізнесу, професійну та політично нейтральну публічну службу, яка захищає інтереси громадян, та ефективні й підзвітні державні інституції, які формують та успішно реалізують державну політику задля сталого розвитку держави. Зрозуміло, що робота професійної державної служби та органів місцевого самоврядування є важливою на шляху до досягнення цієї мети. Тому питання формування професійного, компетентного, вмотивованого персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування, зосередження їх уваги на професійний розвиток та кар'єрне просування осіб для якісного виконання функцій держави та місцевого самоврядування є вкрай важливим, стає загальносуспільною і управлінсько-кадровою вимогою сьогодення [29, с. 5].

Під час російсько-української війни професійна підготовка державних службовців набуває стратегічного значення й потребує від управлінців якостей антикризових менеджерів, неординарних підходів до вирішення складних проблем сьогодення. Необхідно зазначити, що процедура призначення на посади державної служби в Україні набула змін під час війни, що, на думку експертів, має свої ризики щодо якості кадрів.

Так, змінено порядок призначення до органів державної служби українців згідно із Законом «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 20 травня 2022 року. Відповідно до цього закону вся відповідальність за організацію призначень під час воєнного стану покладається на органи державної влади. Тому перед кадровими службами залишається питання, яких заходів можна вжити для своєчасного та якісного добору кадрів на посади державної служби. Таке заповнення посад має свої ризики – немає можливості

скористатися всіма етапами конкурсу, тому неможливо оцінити знання, досвід та навички тих, хто виявив бажання стати держслужбовцями [30].

Отже, значення підготовки державних службовців у сучасних умовах посиленої соціальної турбулентності лише зростає й потребує від держави здійснення системної політики в цьому напрямі.

У контексті вищезначеного варто зауважити, що професійна державна служба базується не тільки на якісних показниках управлінської діяльності, а й на відповідному етичному кодексі. Саме тому формування професійної етики та доброчесності держслужбовців є важливим завданням для забезпечення ефективної та відповідальної державної служби.

Термін «формування професійної етики», як і термін «професійна етика», застосовують не тільки до окремих державних службовців, а й робочих груп державних установ і держслужби в цілому. Тому мораль державних службовців не може бути відокремлена від організаційної моралі та етичних принципів організації діяльності колективу. На думку науковців, процес формування етики державних службовців має відбуватися стадійно, бути цілеспрямованим і базуватися на відповідних нормативних документах держави, державних інституцій і громадянського суспільства. Установлено, що формування професійної етики має ґрунтуватися на органічному поєднанні етичної освіти, заснованої на відповідних принципах, й організації професійної діяльності колективу на цих засадах. Ця закономірність визначає, з одного боку, зміст і методи вивчення професійної етики в структурі навчання та підвищення кваліфікації працівників державної служби, а з іншого – процес етичної соціалізації в трудових колективах. Це гарантує послідовну інтериоризацію й екстериоризацію етичних принципів і норм, що призводить до емоційного та інтелектуального засвоєння принципів та їх структурування на рівні моральної думки, яка стає інтелектуальним й емоційним комплексом, що виявляється в практичних діях і дії морально-етичного характеру. Упровадження цього підходу вимагає розробки етичної політики співробітників і програми її реалізації. Умовою, що визначає ефективність процесу формування професійної етики держслужбовців, є моральна позиція керівників та лідерів [31, с. 139].

Також формування професійної етики та доброчесності держслужбовця напряму пов'язано з належною професійною комунікацією, яка характеризує рівень розвитку його моральної свідомості. До основних критеріїв розвиненості професійної етики та професійного спілкування на основі норм моралі належать:

- знання правил і норм ділового спілкування;
- толерантність як основа моральної комунікації;
- самоповага як основа для конструктивного спілкування;
- імператив поваги гідності партнера як спосіб підтвердження його автономії й моральної незалежності, а також статусу цілісності суб'єкта;
- небайдужість, яка визначається готовністю та здатністю зосередитися на інтересах і вимогах інших у спільній діяльності;
- відкритість і прозорість є прикладами автономного характеру моралі в офіційній поведінці.
- спільна відповідальність і відданість досягненню спільних цілей;
- культура морального самовираження, моральних дебатів і морального дискурсу;
- службовий етикет [32, с. 257].

Для формування професійної етики та доброчесності держслужбовців украї важливою є духовна атмосфера, цінності й переконання, які є домінантними в системі державної служби взагалі та окремої структурної одиниці зокрема. Духовна атмосфера колективу відповідно впливає й на окремого держслужбовця, виховує його, спонукає до виконання принципів професійної етики, відтворення прийнятних моделей службової поведінки.

На думку Т. Василевської, формування професійної мотивації та професійної етики державних службовців має ґрунтуватися на концепції служіння народу (а не особистим інтересам), а також поваги до прав і свобод людини, необхідності захищати власні інтереси та ін. На її думку, служіння інтересам громадськості вимагає розуміння та сприяння задоволенню потреб, виконанню очікувань та врахуванню пріоритетів кожного громадянина. Ідея служіння суспільству має бути реалізована і на державному рівні в цілому, і на рівні кожної окремої людини.

Очікується, що поведінка бюрократичних «представників» ґрунтуватиметься на прагненні до найбільшої користі для суспільства та відповідатиме моральним цінностям, прийнятим у суспільстві як норма. Професійний успіх групи передусім походить від інтерналізації основної мети та курсу дій кожного члена. Ефективний контроль за суспільними процесами неможливий без ретельного спостереження за особистим життям державних службовців. Нині обговорюють не лише правила щодо цінності державної служби, а й власне схильності та цілі чиновників, визначення державної служби для особистості кожного державного службовця, а також правила просування по службі. Очевидно, що якщо мета місії професії не є значущою для співробітників, вони не можуть стати поштовхом для їхніх зусиль, предметом їх свідомої самовіддачі. Нейтральний погляд на справу та інших не здатний мотивувати чи викликати емоційні реакції (Д. фон Гільденбрандт). У мотивації питання служіння кожному розглядається індивідуально – як служіння інтересам справи, обов'язку, загального добра, правди, Батьківщини [33, с. 338].

Отже, державний службовець має усвідомлювати свою місію в житті суспільства та країни, дотримуючись при цьому певних стандартів та принципів професійної етики.

Експерти вважають, що принципами державної служби є стандарти професійно-етичної якості державної служби, задекларовані в Законі України «Про державну службу»: верховенство права, відповідність закону, професійна компетентність, любов до рідної країни, моральна чесність, результативність, рівний доступ до державної служби, політична об'єктивність, відкритість, постійність [34].

З точки зору вітчизняних дослідників Н. Корчак та О. Пархоменко-Куцевіл, з метою формування принципів доброчесності в державних установах варто запровадити посаду уповноваженого з питань етики. Особа, яка обіймає спеціальну посаду директора з питань етики центральних органів виконавчої влади, здійснює контроль за діяльністю та проводить методичні інструктажі для керівників з питань етики підпорядкованих органів, управлінь, регіональних органів, іноземних органів та органів місцевого самоврядування, що входить до складу організації ці державні

організації та підпорядковується державі Секретарю центрального органу виконавчої влади або особі, яка має повноваження призначати чи понижувати. Посада уповноваженого з етики поєднує і запобігання корупції в конкретних установах, і дотримання етичних стандартів поведінки серед державних службовців [35, с. 81-82].

Вочевидь, формування професійної етики та доброчесності держслужбовців потребує постійної уваги і відповідних державних органів, і громадянського суспільства з метою забезпечення функціонування ефективною та відповідальною державною служби.

У контексті вищезначеного розкриємо особливості сучасного стану процесу професійної підготовки державних службовців.

У руслі аналізу проблеми в цілому варто зазначити, що розвиток національної системи професійного навчання державних службовців має здійснюватися шляхом залучення системності до професійно-освітнього процесу через реалізацію узгодженої політики у сфері кадрів на державній службі, визначення моделі державного службовця, її структури та змісту, професійно-кваліфікаційних характеристик посад державної служби, цілей, пріоритетів та принципів професійного навчання, запровадження єдиних державних стандартів професійного навчання та критеріїв оцінювання їх досягнення з урахуванням різноманіття термінів, форм і методів навчання. Це саме те, що повинно забезпечити професійній освіті достатню визначеність і легітимність, гарантувати послідовність і безперервність освітнього процесу [36, с. 44].

На веб-ресурсі «Національне агентство України з питань державної служби» (далі – НАДС) професійне навчання – це набуття та підвищення професійних здібностей державних службовців, керівників місцевих органів державної влади, їх перших заступників та органів місцевого самоврядування, посадових осіб. Ця підготовка спрямована на забезпечення належного рівня професійних знань, умінь і навичок. Типи професійного навчання включають магістерські програми, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту. Професійній підготовці сприяє система установ, організацій та осіб. Можлива будь-яка форма власності, громадяни

мають право надавати освітні послуги за кошти державного і місцевих бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законодавством [37].

Сучасний стан процесу професійної підготовки державних службовців зумовлений потребами здійснення реформи державної служби. Реформування державного управління розпочато у 2016 році із затвердження розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474 Стратегії реформування державного управління в Україні на період до 2021 року (Стратегія державного управління України до 2021 року) та продовжується відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831 (далі – Стратегія РДУ до 2025 року). У 2019 році було дотримано Стратегії РДУ до 2021 року та враховано принципи державного управління SIGMA в процесі прийняття рішень Постанови Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106, яка має назву «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування». Цю систему правил створено з метою реалізації Стратегії РДУ до 2021 року та врахування принципів державного управління SIGMA і визначено, що:

– при підготовці кошторисів міністерства, центральні та місцеві органи влади роблять це в межах відповідних бюджетних асигнувань, затверджених урядом, а також повинні передбачати, починаючи з 2020 року, кошти на професійний розвиток державним службовцям цих органів, головам місцевих державних адміністрацій, їх першим заступникам та заступникам виплачується сума, що не перевищує 2% фонду оплати праці;

– державні службовці повинні мати загальну та/або спеціальну професійну освіту (сертифікат) та підвищення кваліфікації за короткостроковими програмами.

Згідно зі Стратегією РДУ до 2025 р., уряд сповнений рішучості продовжувати створювати професійну, чесну та політично нейтральну державну службу, спрямовану на захист інтересів українського населення. Прогрес у досягненні результатів за Стратегією РДУ до 2025 р. щодо напрямку «Професійна публічна

служба та управління персоналом» визначається, зокрема, за такими показниками, як частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію (у відсотках до загальної кількості державних службовців), та частка витрат органів державної влади на професійний розвиток державних службовців, їх апарату (у відсотках до фонду оплати праці). Заплановані значення показника «Частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію» у 2022 році становлять 55% від загальної кількості державних службовців; 60% – у 2023 році, 65% та 70% – у 2024 та 2025 роках відповідно. Цільовий показник «Відсоток державних видатків на професійний розвиток державних службовців» на 2022 рік становить 1% від фонду оплати праці, на 2023 рік – 1,5%, на 2024 та 2025 роки – 1,75% та 2% відповідно [38, с. 2-3].

Згідно з «Аналітичним звітом щодо організації професійного навчання державних службовців у 2022 році» у 2022 році професійне навчання пройшли 56 737 державних службовців, зокрема: 146 державних службовців категорії «А», 16 634 державні службовці категорії «Б», 39 957 державних службовців категорії «В». У відсотковому вираженні – 33% державних службовців категорій «А», «Б», «В» завершили проходження професійного навчання у 2022 році, зокрема за відповідними категоріями посад: державних службовців категорії «А» – 80%, категорії «Б» – 38 % та категорії «В» – 32% [38, с. 6].

Аналіз інформації щодо професійної підготовки службовців держави категорій «Б» і «В» у регіональних відділах центральних установ виконавчої влади в розрізі адміністративно-територіальних одиниць засвідчив, що:

– із загальної кількості державних службовців у звітному році більшість територіальних органів виконавчої влади на відповідній адміністративній території очолювали Волинську, Черкаську, Чернігівську, Тернопільську, Житомирську, Івано-Франківську, Кіровоградську та Чернівецьку області.

– із загальної кількості найнижчий відсоток державних службовців, які пройшли професійне навчання у звітному році, мають Луганська, Запорізька, Донецька, Миколаївська та Харківська області. Серед загальної кількості державних службовців територіальних органів центральної виконавчої влади на кожній адміністративній території ці регіони мали найменший відсоток [38, с. 10-11].



Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106 «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» [39] передбачено систематизацію програм професійного навчання на:

- загальні (програми професійного розвитку, спрямовані на підвищення рівня професійних знань відповідно до загальних вимог органів влади та на основі попереднього професійного та особистого досвіду);

- спеціальні (програми підвищення кваліфікації, які ґрунтуються на раніше набутому професійному та життєвому досвіді й спрямовані на підвищення рівня професійної компетентності відповідно до особистих потреб персоналу та особливих потреб органів державної влади і місцевого самоврядування).

Загальні та спеціальні програми згідно з Постановою Кабінету Міністрів України поділяють на такі категорії:

- професійні (сертифікаційні) курси є довготривалими програмами підвищення кваліфікації, які передбачають отримання не менше 2 кредитів Європейської кредитної трансферної системи (ЄКТС);

- короткострокові курси є програмами підвищення кваліфікації, які передбачають отримання від 0,2 до 1 кредиту Європейської кредитної трансферної системи (ЄКТС).

Професійні (довгострокові, кваліфікаційні) програми є обов'язковими (не рідше одного разу на три роки) для всіх державних службовців, які вже обіймали державні посади, а також для новоприйнятих на роботу (через рік після призначення). Їх розробляють та затверджують відповідні органи (провайдери), що надають освітні послуги у сфері професійної освіти; вони підлягають перевірці згідно з установленим протоколом. Спеціальні професійні (сертифікатні) програми розробляють та затверджують вищезазначені органи, вони узгоджуються з відповідними замовниками освітніх послуг за такими програмами.

## Висновки до першого розділу

У ході структурно-функціонального аналізу понятійно-категорійного апарату дослідження професійної підготовки держслужбовців структуровано та систематизовано надбання вітчизняної академічної спадщини щодо питань професійного навчання держслужбовців, їх професійного розвитку, особливостей професійного навчання на основі компетентнісного підходу. Систематизовано вимоги організаційно-правових аспектів професійного навчання держслужбовців. Розкрито актуалізацію в наукових працях вітчизняних учених аспектів для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти на основі контент-аналізу науково-інформаційного базису.

Здійснено структурно-функціональний аналіз професійної підготовки майбутніх державних службовців у етико-педагогічній аспектах семантики системи професійної підготовки/навчання державних службовців для реалізації принципів доброчесності у сфері освіти, науки й інноватики.

Визначено статусні позиції «державних службовців», які є громадянами України, посідають згідно посадових інструкцій координаційно-субординаційні позиції повноважень державних службовців у державних інституціях та відповідних апаратах управління – секретаріатах, знаходяться на утриманні держбюджету; виконують посадові повноваження, безпосередньо пов'язані з правами та обов'язками соціальної відповідальності держапарату, і на яких поширюються методологічні принципи організації академічної етики та доброчесності державної служби України.

Виокремлено різність дефінітивно-сутнісного тлумачення поняття «державна служба» та «публічна служба», остання системна публічна діяльність на державних посадах; професійна юрисдикція у судовій справі, прокурорського провадження; військової альтернативної та дипломатичної служб; також здійснення державних службових обов'язків в межах адміністративно-територіальних одиниць України.

*Список використаної літератури до першого розділу:*

1. Тезаурус з правознавства / Перевалова Л.В., Гаєвая О.В., Гаряєва Г.М., Кузьменко О.В., Лисенко І.В., Ткачов М.М. Харків НТУ «ХПІ», 2021. 194 с.
2. Загальні відомості про державну службу. Державна міграційна служба України. URL: <https://dmsu.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom/osnovni-polozhennya-pro-derzhavnu-sluzhbu.html> (дата звернення: 15.05.2023).
3. Кодекс адміністративного судочинства України від 6 лип. 2005 р. Нормативна база «Законодавство України». URL: <http://licasoft.com.ua/component/lic> (дата звернення: 15.05.2023).
4. Стельмащук Л. Співвідношення понять «публічна служба» та «державна служба». *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2009. Вип. 1. С. 52-62.
5. Соколова В. В. Службова кар'єра державного службовця: автореф. магістерської роботи з публічного управління. Миколаїв, 2019. 12 с. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/820/1/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата звернення: 15.05.2023).
6. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 15.05.2023).
7. Кагановська Т. Є. Неперервна професійна освіта кадрів як один з етапів проходження державної служби в Україні. *Європейські перспективи*. 2013. № 10. С. 48-59.
8. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
9. Язлюк Б., Бутов А. Використання інноваційних технологій безперервного підвищення професійної компетентності персоналу в процесі реалізації завдань державного органу. *Економічний аналіз*. 2012. Випуск 10. Частина 2. С. 166-170.

10. Скороход Н. М. Нормативно-правові засади функціонування системи професійного навчання державних службовців в Україні. *Державне будівництво*. 2007. № 1(2). С. 1-10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2007\\_1%282%29\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2007_1%282%29_51) (дата звернення: 16.05.2023).
11. Ярмистий М. Навчально-тематичні пріоритети комунікативного спрямування програм підвищення кваліфікації службовців. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. Вип. 3. С. 173-176.
12. Гарасим В. Державна освітня політика у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: історіографія проблеми. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 31. С. 170-184.
13. Василевська Т. Управлінський потенціал етичної інфраструктури державної служби. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць ДРІДУ НАДУ*. 2007. № 2(28). С. 217-227.
14. Білинська М. М. Особливості підготовки державних службовців у Національній академії державного управління при Президенті України: морально-етичний аспект. *Аналітика і влада*. 2012. № 6. С. 16-21.
15. Рудакевич М.І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління: Моногр. Тернопіль: Вид-во АСТОН, 2007. 400 с.
16. Малімон В. І., Шевченко Н. П. Актуалізація етичних кодексів в контексті модернізації системи державного управління. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького*. 2015. № 11. С. 79-85.
17. Наказ Національного агентства України з питань державної служби №158 від 05.08.2016 «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування». *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 17.05.2023).

18. Гасюк І. Л. Професійна модель державного службовця в галузі фізичної культури і спорту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 15. С. 88-91.
19. Лаврентьєва О.О. Напрями й підходи до організації методологічної підготовки менеджера освіти. *Народна освіта. Електронне наукове фахове видання*. 2013. Випуск №2 (20). URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=109](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=109) (дата звернення: 18.05.2023).
20. Федяєва М. С. Сучасні вимоги до підготовки менеджерів освіти: економічний контекст. *Збірник наукових праць. Педагогічні науки*. 2017. Випуск LXXVIII. Том 1. С. 187-191.
21. Трегубенко Г.П. Теоретичні аспекти використання інновацій в освіті державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 1-2. С. 81-87.
22. Семенова Л. Дидактичні умови інноваційних технологій навчання державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення*: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяченої 10-річчю Академії, Київ, 31 травня 2005 р.; У 2-х т. / За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. Київ: Вид-во НАДУ, 2005. Т.1. 364 с.
23. Впровадження інноваційних підходів до організації навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Довідник. Київ: Київ ЦНТЕІ, 2011. 79 с.
24. Кайданович Ю.С. Формування управлінської культури державного службовця в галузі освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 12. С. 103-106.
25. Хрущ О. Професійне навчання державних службовців: стан і перспективи розвитку. *Науковий часопис Національної академії прокуратури України*. 2018. № 4. С. 74-84.
26. Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. *Вища освіта України*. 2008. № 3. С. 23-30. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream->

download/123456789/52560/5/Holovan\_competence.pdf (дата звернення: 2.05.2023).

27. Єрмолаєва Г. А., Ласна Н. Г. Підвищення кваліфікації державних службовців в умовах євроінтеграції України. *Молодий вчений*. 2018. № 11(2). С. 983-986.

28. Панченко Б.С. Реформування державної служби в умовах євроінтеграції. *Реформи законодавства України в умовах євроінтеграції: збірка наукових праць*. 2014. С. 28-29.

29. 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 / [Н. Алюшина (кер. авт. колективу), Л. Рикова, С. Горбатюк, О. Козловський, Ю. Жук, О. Кльоц, О. Бутко; за заг. ред. Н. Алюшиної]. Київ: Національне агентство України з питань державної служби, 2021. 240 с.

30. Нові правила призначення на держслужбу прокоментували в НАДС. *Закон і бізнес*. 2022. URL: <https://zib.com.ua/ua/151487.html> (дата звернення: 3.05.2023).

31. Козаков В.М., Чаплай І. В. Формування моделі етичної поведінки державних службовців в умовах демократизації і професіоналізації державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 15. С. 137–139.

32. Рудакевич М.І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління: монографія. Тернопіль: Вид-во АСТОН, 2007. 400 с.

33. Василевська Т. Особистісні зрізи служіння як місії державної служби. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2011. Вип. 2. С. 331-341.

34. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 3.05.2023).

35. Корчак Н. М., Пархоменко-Куцевіл О. І. Доброчесність державного службовця: етичний та юридичний виміри. *Юридичний вісник*. 2021. № 2 (59). С. 78-84.
36. Мельников О. Ф. Проблеми професійної підготовки державних службовців та перспективи їх вирішення. *Публічне управління: теорія та практика: зб. наук. пр.* Харків: Вид-во Асоціації докторів наук з державного управління, 2011. № 2(6). С. 40-44.
37. Національне агентства України з питань державної служби. Офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya> (дата звернення: 4.05.2023).
38. Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2022 році. Національне агентства України з питань державної служби. 17 с. URL: <https://cutt.ly/Jw6iyLbC> (дата звернення: 4.05.2023).
39. 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 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF> (дата звернення: 5.05.2023).

## РОЗДІЛ 2.

### МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

#### 2.1 Освітній процес професійної підготовки/навчання державних службовців для управління закладами освіти

Окрім набуття професійних якостей управлінцями, під час системних реформ в Україні, російсько-української війни значно зростає значення підготовки державних службовців у контексті доброчесності.

Як стверджує М. Набок, мораль в управлінні є одним з основних чинників, що впливають на менеджмент і його ефективність. Це стосується не лише врядування, але й інших сфер суспільства, таких як політика, економіка, культура, наука та освіта. Це пов'язано з тим, що основними визначальними чинниками в соціальному управлінні є інтереси, потреби, погляди та почуття людини. Саме моральне суспільне середовище створює управління і визначає норми в політичних та адміністративних відносинах. Коли моральними нормами нехтують, ці норми перевищують, атмосфера в організації, групі чи суспільстві погіршується, стає напруженою. Зрештою, політичний і соціальний клімат суспільства значною мірою визначають працівники, які керують повсякденними справами суспільства. Тому політичні та особисті морально-етичні якості всіх лідерів, особливо глав держав і міністрів різних галузей, мають вирішальний вплив на формування моральних норм. Сьогодні суспільство перебуває в ситуації, коли всі управлінські дії оцінюються з точки зору моралі та соціальної справедливості. Так, ефективність системи управління в цілому залежить від дотримання моральних норм та етики в суспільних відносинах. Зрештою, це те, чого сьогодні очікує суспільство. Тому на всіх рівнях управління необхідно підвищувати вимоги до рівня моральних якостей керівників, а також до професійної підготовки працівників. Це є однією з найважливіших умов створення морального клімату в колективах і суспільстві, має вирішальне значення для підвищення якості та ефективності діяльності [1, с. 156].



З точки зору фахівців, значення підготовки державних службовців у контексті добросовісності має не суто галузевий, а загальнонаціональний характер. Сучасна демократична Українська держава потребує нової парадигми державного управління, в основу якої покладені і професійні, і морально-етичні характеристики чиновництва.

На думку Т. Василевської, нова парадигма державної служби, яка б об'єднувала ідеї служіння й обслуговування суспільства, перебуває на стадії становлення; її побудова потребує часу та значних зусиль влади, громадянського суспільства і бізнесу. Визрівання такої моделі і базується, і зумовлює стан етики державного службовця. На сучасному етапі створення етично «чутливої» бюрократії є одним із національних інтересів українського соціуму. Чим вищий авторитет уряду, тим більше громадяни віритимуть у правильність його політики й намагатимуться зрозуміти певні труднощі, які можуть бути спричинені реформаторською діяльністю уряду. І якщо недовіра до виконавчої влади зберігатиметься протягом тривалого часу, це може призвести до феномену «іраціональної нелюбові до бюрократії з боку більшості населення». Це явище дуже важко подолати, оскільки воно вкоренилося в «духовному» шарі свідомості. Важливі теоретичні напрацювання з питань етизації державної служби є особливо актуальними для України, яка перебуває на етапі значущих соціальних трансформацій і намагається побудувати свою бюрократію на принципах справедливості, соціального партнерства, гуманізму та прозорості. Ствердження етичних засад на державній службі нині відбувається під впливом таких ключових спрямувань діяльності:

- 1) становлення основ традиційної етики державного службовця на основі моделі раціональної бюрократії;
- 2) реформування принципів бюрократії в демократичній країні, що оновлює етику державного службовця [2, с. 3-4].

На жаль, на пострадянському просторі доволі розповсюдженими є патрон-клієнтельні стосунки у взаємодії громадян із чиновниками, що не сприяє демократизації та етизації державного управління загалом. У таких умовах значення

підготовки державних службовців у контексті доброчесності набуває стратегічної спрямованості як один із напрямків подолання радянського минулого, як засіб відновлення та зміцнення довіри до державного управлінця, носія справедливості, законності, гуманізму.

Якщо громадяни будуть відчувати, що чиновники можуть діяти свавільно та без наслідків, їхнє почуття захисту значно зменшиться. Це пов'язано з тим, що бюрократи можуть використовувати власні суб'єктивні думки для визначення результату проблеми, яка може бути визнана морально неприйнятною. У світлі цього дослідники застерігають від використання персоналізованої влади в клієнтській практиці [3, с. 285], оскільки це потенційно може підірвати довіру до інституціолізованих «правил гри».

Особливо гостро проблема доброчесності управлінців і як наслідок якісної комунікації громадян з бюрократією постає в часи підвищеної соціальної нестабільності, як-от: пандемії коронавірусу, війни в Україні тощо.

Дослідження, проведені експертами, засвідчують, що під час кризи розвитку суспільних структур громадяни особливо реагують на неякісну комунікацію з органами влади. Неefективність комунікації в державно-управлінському секторі виявляється різними способами, такими як неадекватне пояснення дій уряду в медіа, недостатнє повідомлення про наміри щодо правових та соціальних ініціатив керівництва на різних рівнях, нехтування громадською думкою та критика з боку владних структур, недопущення владних структур до процесу прийняття рішень, прийняття непопулярних і суспільно значущих рішень без достатнього обґрунтування чи участі громадськості, порушення демократичних принципів врядування [4, с. 83].

Важливість підготовки державних службовців у контексті доброчесності має бути не лише задекларована, але й наповнена конкретним інституційно-правовим змістом.

Експерти зауважують: якщо держава прагне реалізовувати свою політику через морально орієнтовану державну службу, вона повинна створювати умови, що сприяють і заохочують виявляти етичну поведінку державних службовців,

визначати і підтримувати організаційні структури, які допомагають їм виконувати свої професійні та етичні обов'язки, брати на себе моральну відповідальність і підтримувати справедливі й гармонійні відносини в професії. Наприклад, оптимальна організаційна структура, сприятливі умови праці, прозорі та справедливі процедури найму та просування по службі, підтримка позитивної мотивації, чіткі управлінські структури, ефективне керівництво та належне і справедливе оцінювання трудових зусиль персоналу є елементами інституційного середовища, яке стимулює доброчесність. Усталені інституції не дають змоги державним службовцям переступати певні етичні межі. Однак «стратегічна» роль інституцій щодо етики державних службовців полягає не в тому, щоб зменшити можливості для розвитку особистості, а в тому, щоб спрямувати їх на соціалізацію та інтерналізацію професійних цінностей і поведінки в професії. Проте вплив інституційних чинників на професійну етику та моральні переконання державних службовців не можна недооцінювати чи спрощувати [5, с. 92].

Значення професійної підготовки державних службовців у контексті доброчесності зумовлене тим, що вони займають специфічне положення. Взаємовідносини між державними службовцями та громадянами будуються на служінні державних інституцій суспільству та інтересам громадськості. Принцип ієрархічності є важливим для побудови відносин всередині професійної групи державних службовців. Підвищені моральні вимоги в державному управлінні зумовлені управлінням великими матеріальними цінностями та людськими ресурсами, безпосереднім впливом на життя людей, наявністю ризиків та непередбачуваністю діяльності, поєднанням формальної та процедурної регламентації діяльності та можливістю прийняття суб'єктивних рішень, що ґрунтуються на сильній волі та творчому характері роботи. Ці чинники створюють особливі етичні проблеми в професійному житті державних службовців (питання збереження державної таємниці, боротьби з корупцією, збереження приватної інформації громадян, політичної безпристрасності та обмеження політичних, природних їхніх прав тощо) [6].

Державні службовці є не тільки інституційним «обличчям» держави, вони своїми діями задають певні параметри соціальної поведінки для інших громадян. Тому з огляду на міркування про значення підготовки державних службовців у контексті доброчесності варто акцентувати увагу на тому, що їх діяльність повинна мати ознаки етичної зразковості, своєрідного етичного лідерства.

На думку Т. Василевської та Р. Пятківського, етичне лідерство «звичайних» державних службовців виявляється не лише в дотриманні формальних етичних вимог, а й у відповідальному ставленні до державної служби, активному неприйнятті неетичної поведінки, демонстрації етичної чутливості, здатності вирішувати етичні дилеми та формулювати пропозиції щодо належного управління організацією. У багатьох демократичних країнах сьогодні лідерство розглядають як одну з професійних компетенцій державних лідерів, а це означає, що його прояв є бажаним і необхідним у державному управлінні. Очікування щодо етичного лідерства зростатимуть, оскільки керівники середньої ланки є модераторами міжособистісного спілкування та взаємодії. Здатність виховувати підлеглих, мобілізувати працівників та формувати команди для реалізації місії та принципів організації є викликом для менеджерів на цьому ієрархічному рівні. Для вищих державних службовців прояв етичного лідерства реалізується, зокрема, в етично коректному формулюванні місії та цінностей державної служби, співвідношенні стратегічного бачення майбутніх цілей з моральним змістом демократичної держави та безпечному досягненні цих цілей етично обґрунтованими засобами [7, с. 38].

Продовжуючи вищезгадану логіку, М. Рудакевич стверджує, що сучасний підхід європейської спільноти до етики державних службовців зумовлений передусім двома основними причинами: запровадженням нової парадигми державного управління, яка називається «менеджеризм», та розвитком Європейського Союзу [8] як об'єднання демократичних незалежних держав. Обґрунтуванням гуманізації технократичної моделі бюрократії є новітні етичні концепції. Новий підхід до етики на державній службі вимагав органічного поєднання традиційного етосу правил, врегульованих правовими інструментами, та етосу відповідальності, зокрема й індивідуальних механізмів саморегуляції. Тому

основну увагу було приділено керівним принципам і законодавству, змінам у структурах й організаційній культурі, а також розробці нових інструментів для просування етики, таких як етичні кодекси, гарячі лінії, комітети з питань етики, органи з питань етики та фахівці з питань етики. Етика не є самоціллю. Вона слугує зміцнювальним інструментом для розвитку нової системи демократичних відносин на державній службі. Цей процес – постійний ланцюг змін на шляху до досконалого суспільства, який щоразу вимагає нових правил поведінки. Так, етика на державній службі – це не стан, якого має досягти персонал, а безперервний процес етичного самовдосконалення. Вона керується кодексом етики, який визначає цілі та методи, які державні службовці повинні використовувати для виконання своїх обов'язків.

Отже, значення професійної підготовки державних службовців в Україні в контексті доброчесності зумовлено низкою причин: загальною демократизацією суспільного життя та державної служби зокрема, подоланням радянського спадку патрон-клієнтельних стосунків й розбудовою сучасної людиноорієнтованої системи державного управління, необхідністю утвердження професійних та етичних стандартів взаємодії управлінців та громадян, прагненням вітчизняного громадянського суспільства втілювати європейські норми врядування в Україні тощо.

У контексті аналізу етичних норм професійної діяльності держслужбовців варто детальніше зупинитися на розкритті поняття доброчесності загалом і для державних службовців зокрема.

У сучасному науковому дискурсі поняття «доброчесність» набуло різного змісту залежно від сфери діяльності, галузі знань та контексту розгляду проблеми.

Зокрема Я. Волошина наголошує, що в науковому обігу поняття «доброчесність» вживають у різних контекстах, що робить їх розуміння неоднозначним. Доброчесність – це важливий морально-етичний критерій оцінки будь-якої діяльності: освітньої, викладацької, наукової, професійної тощо. У професійному середовищі поняття «доброчесність» є важливим у корпоративній культурі й пов'язане з дотриманням певних моральних правил та етичних стандартів [9, с. 20].

Аналіз поняття «доброчесність» із юридичної точки зору, здійснений В. Бігуном, засвідчив, що в Законі використовують різні терміни та лексику, пов'язану з доброчесністю, зокрема, «доброчесність», «стандарт доброчесності», «академічна доброчесність», «перевірка доброчесності» та «декларація доброчесності». За галузями ці терміни вживають, як правило, у судовій сфері (статус суддів) щодо вимог до кваліфікації, науки та освіти, а також у державному управлінні, зокрема в його цивільному секторі. Чеснота характеризується неоднозначно й по-різному, наприклад, як принцип і водночас сукупність принципів («сукупність етичних принципів і правил, які визначені законом»). Окремим принципом вважають доброчесність, яку визначають як «стандарт поведінки» державних службовців і вимоги до суддів (і їхньої поведінки) або потенційних кандидатів на посаду судді. Незважаючи на наявність визначення, чинне законодавство та його аналіз не дозволяють дати єдиного визначення терміну «сумлінність» (чи «недобросовісність»). Наприклад, «академічна доброчесність» – це «етичний кодекс», який передбачений законом і якого учасники повинні дотримуватися. Варто зупинитися на формальності та «рамковості» визначення. Дослідження змісту «декларації доброчесності» судді (кандидата на посаду) розкриває загальний зміст цього поняття, який, по-перше, визначено законом, а по-друге, виходячи з розсуду спеціальної організації, без встановлення його обсягу [10, с. 28], що сприяє різночитанню і різнотлумаченню.

Загалом доброчесністю є якість людини, яка виявляється у виконанні нею всіх етичних принципів та норм, у веденні «правильного» способу життя. Доброчесна людина – це людина, яка завжди сумлінно виконує свої обов'язки, поводить себе ввічливо і коректно щодо інших та має високі етичні та соціальні стандарти, які забезпечують рівень моральної культури. З поняттям доброчесності використовують термін «професійна етика», який визначають як сукупність моральних правил і принципів, подібних до кодексу поведінки людей певної професії. Професійна етика – це набір правил і цінностей, які регулюють поведінку [11, с. 106] у професійній діяльності.

У контексті професійної діяльності держслужбовців варто зазначити, що норми, принципи та правила їх добродесної поведінки знайшли своє відображення в чинному законодавстві.

Як наслідок, Закон України «Про державну службу» описує визначення добродесності в контексті діяльності державних службовців. Добродесність означає, що державні службовці діють в інтересах суспільства і не віддають перевагу приватним інтересам при здійсненні своїх повноважень. Згідно з цим Законом добродесність – один із принципів державної служби [12].

Через деякий час Національне агентство України з питань державної служби оприлюднило наказ № 158 від 8 травня 2016 року «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців і службовців місцевого самоврядування», розділ якого присвячено визначенню добродесності як окремої сутності. Основні ідеї трактування професійної добродесності державних службовців у цьому документі:

1. Державні службовці та інші посадові особи місцевого самоврядування повинні виконувати свої посадові обов'язки з максимальною ретельністю, чесністю та об'єктивністю, незалежно від особистих ідеологічних, релігійних чи інших переконань. Вони не повинні надавати переваги чи виражати схильність до певних фізичних чи юридичних осіб, громадських, політичних чи релігійних організацій, а також уникати ухилення від прийняття рішень та несення відповідальності за свої дії чи бездіяльність.

2. Державні службовці та інші посадові особи місцевого самоврядування повинні діяти добродесно:

– спрямовувати власні дії на захист суспільних інтересів, запобігання конфліктам між приватними та публічними інтересами та уникнення реальних і потенційних конфліктів інтересів у своїй діяльності;

– не використовувати своє службове становище для отримання особистої вигоди або для незаконної особистої вигоди інших осіб. Це зокрема й запобігання використанню інформації про вашу посаду чи робоче місце для отримання неналежної вигоди для себе чи інших;

– не розголошувати інформацію, пов'язану з виконанням службових обов'язків (зокрема й відомості про (особу) фізичних осіб, конфіденційну інформацію та іншу інформацію з обмеженим доступом, визначену законами України «Про державну таємницю», «Про інформацію», «Про захист персональних даних» та «Про доступ до публічної інформації»), крім випадків, що передбачені законом [12].

На законодавчому рівні слово «добročесність» уживають у законах України «Про засади державної антикорупційної політики в Україні», «Про запобігання корупції», «Про державну службу». Як наслідок, добročесність є головним принципом державної служби та основою етичної поведінки державних службовців з метою забезпечення публічної, професійної, політичної, ефективної та орієнтованої на громадян служби, що відповідає інтересам держави та суспільства [14, с. 67].

Також принцип добročесності репрезентовано і в змісті Присяги державного службовця. Фіксація принципу добročесності зумовлена необхідністю усунення з державної служби і конфлікту інтересів, і корупції. Обов'язок дотримуватися правил щодо запобігання та протидії корупції є однією з найважливіших основ правового статусу державного службовця, тому що саме це правило передусім визначає легітимність та повноваження всієї державної служби, зокрема престиж служби та дотримання закону [15, с. 89].

З точки зору Т. Василевської, сутність добročесності (цілісність; з англ. – integrity) визначено як ступінь дотримання моральних норм державними службовцями, прийняття рішень неупереджено та справедливо, а також прагнення до служіння; вимірюється комбінацією шести чинників: ступінь сприйняття корупції, ступінь дотримання правил, дотримання професійної етики, справедливості і незалежності, якими володіє, і відданість служінню суспільству та державі. Ці чинники поєднуються, щоб визначити ступінь корумпованості державних службовців [16, с. 158].

У роботі «Принцип добročесності державної служби: етимологія та генеза морально-етичної норми» К. Чеченко здійснює узагальнення точок зору (досвіду) низки науковців і зазначає, що категорія «добročесність» є явищем з різними



рівнями. Добročесність у державному управлінні як моральна якість та чеснота людини містить низку характеристик, які враховують інші властивості: патріотизм (вірне служіння народу України, сприяння суспільному благу, відданість справі та готовність відмовитися від особистих симпатій); порядність (чесність, справедливість, стриманість, дисциплінованість, сумлінність); відповідальність (грунтована на почутті обов'язку); гідність та повага до гідності інших (честь, уважність, взаємоповага, повага). Учений розкриває сутність принципу добročесності державної служби як моральної якості та чесноти разом із поняттям добročесності; ці два поняття узагальнюються в поняттях патріотизму, поваги, сумлінності, старанності, дисципліни та вдячності [17, с. 145], почуття відповідальності тощо.

Незважаючи на те, що в нашій державі останніми роками приділено достатньо уваги втіленню в державну службу принципу добročесності, все ж таки є непоодинокі факти порушення цього принципу з боку управлінців різних рангів та державних структур.

На думку Л. Шапенко та М. Лавренчук, інститут добročесності натеper в Україні потребує подальших теоретичних та практичних розробок, передусім в контексті впровадження перевірок на добročесність. Зрештою, необхідно сприяти розвитку добročесності, виховувати її, тому що не рекомендовано покладатися на працівників, які володіють високими професійними якостями, але не мають етичних принципів. На законодавчому рівні основними завданнями для зміцнення добročесності, зниження корупційних ризиків та покращення морально-етичних якостей публічних службовців є:

1. Ухвалення закону, який би врегулював процедури та вимоги до проведення перевірки на добročесність державних службовців та їх результати. Їх не варто застосовувати проти осіб, які перебувають у судовому чи кримінальному процесах.
2. Постійне забезпечення регулярного та поглибленого навчання державних службовців в окремому державному суб'єкті з метою якнайшвидшого розпізнавання та усунення проблем щодо принципів добročесності.

3. Підвищення рівня офіційного окладу державних службовців шляхом скорочення дискреційних виплат керівником державного органу [18, с. 103].

У контексті вищенаведеного актуальною є проблема формування етики та доброчесності керівних кадрів закладами освіти як напрям і аспект підготовки державних службовців.

Підготовка етично спрямованих керівних кадрів для державної служби в будь-якій сфері діяльності є стратегічним та відповідальним завданням для закладів освіти, що надають відповідні послуги в цій галузі. Керівник, який послуговується у своїй діяльності принципами етики, зокрема й принципом доброчесності, є запорукою ефективного розвитку не лише конкретної державної інституції, а й системи управління загалом. Безсумнівно, що від морального клімату в колективі прямо залежать показники його діяльності. Саме тому в розвинених демократичних установах особливого значення надано підготовці керівників не лише як професіоналів, а і як носіїв моральних цінностей.

М. Войтюк стверджує, що в країнах Заходу керівний персонал (меритократія) вважають елітою, що отримала найкращу освіту в найпрестижніших університетах і має виняткові здібності. Статус і роль державних службовців співвідноситься з практичними діями, заснованими на здатності управлінської команди досягати успіху в управлінській діяльності в різних секторах. Спроможність – це здатність приймати та реалізовувати ефективні рішення передусім через формулювання суспільно важливих цілей та належно їх досягати. Статус державного службовця характеризується певними морально-етичними засадами, чеснотами: амбіційністю, духовністю, громадянськістю, значною працелюбністю та ін. (саме здібних осіб, а не тих, що походять зі знатних або заможних сімей, вважають представниками «меритократії») [19, с. 87-88].

Принципово важливо, щоб суспільство, чинна система державної служби потребували саме «етичного управлінця», який упродовж навчання не тільки засвоїв сенс і значущість моральних норм, а й може реалізувати їх на практиці. Якщо в державних органах формально проголошено принцип доброчесності, а на практиці

його порушують, значення етичної складової в навчально-виховному процесі суттєво нівелюється.

Очевидно, що реальна кадрова політика щодо відбору керівного складу в системі державного управління детермінує характер підготовки управлінців у закладах освіти. Відповідно формування етики та доброчесності керівних кадрів закладами освіти є одним із важливих напрямів у системі навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців.

У контексті зазначеного кадрові процеси, кадрова політика і, як наслідок, процес підготовки керівних кадрів державного управління в сучасній державі мають ґрунтуватися на таких засадничих принципах:

- гуманізм, що передбачає поважне ставлення державних службовців до особистості, підтримку її ініціатив, талантів і професійних навичок, вимагає захисту конституційних прав і свобод, а також гідності та честі громадянина, забороняє всі форми дискримінації;

- наукова обґрунтованість якісних і кількісних показників персоналу державної служби, вимог до професійних та особистісних якостей держслужбовців, відповідності перспективам суспільного і державного розвитку;

- легітимність процесу створення й змістовного визначення кадрової політики, всеохопне й повне правове забезпечення технологій кадрового спрямування, кожного заходу щодо кадрового управління в галузі публічної служби;

- моральний характер – неприпустимість подвійних стандартів у кадрових рішеннях, операціях, пов'язаних із кадровими питаннями, технологіях у кадровій галузі, відборі, наймі, навчанні та оцінці персоналу;

- цілеспрямованість управління кар'єрним зростанням персоналу [20, с. 71].

Відомо, що моральне виховання керівників засобами освіти для системи державної служби має враховувати специфіку професійної етики та доброчесності сучасних управлінців, які своїми діями впливають на держслужбовців нижчого рангу.

З огляду на це варто зауважити, що державна служба як специфічний вид публічної служби має особливості щодо етичних норм, яких мають дотримуватися

державні службовці при виконанні обов'язків і завдань держави. У науково обґрунтованих джерелах із професійної етики державних службовців використано поняття «адміністративна етика», «службова етика», «етика поведінки державного службовця», «професійна етика публічних службовців», «професійна мораль державних службовців», «етика державного службовця», «етика державної служби» [11, с. 105].

На нашу думку, вищезначеними поняттями в широкому розумінні можна послуговуватися як синонімічними. Водночас для якісної підготовки державних службовців, зокрема й керівних кадрів, доцільно здійснювати їх смислове розрізнення відповідно до специфіки освітньо-професійних програм, навчальних та тренінгових курсів, запропонованих сьогодні закладами освіти.

Учений Ю. Даниленко стверджує, що загалом етика поведінки державного службовця – це сукупність етичних правил і принципів, визначених усталеним порядком поведінки, правилами та взаємовідносинами у сфері державної служби, заснованими на ціннісних засадах державної служби та усвідомлення професійного призначення державного службовця. Умовно етику поведінки державних службовців [21, с. 70] автор поділяє на дві складові:

а) теоретичну – сукупність етичних знань і моральних цінностей, набутих упродовж життя;

б) практичну – ставлення до правильного способу (ведення себе) поведінки та використання отриманих знань у професійній сфері.

Із рекомендацій Ю. Бітяка стає очевидним, що етику державного службовця варто розглядати в контексті моральних і правових (юридичних) вимог, поставлених до державного службовця впродовж виконання ним [22, с. 175] функцій держави, її органів.

Відповідно призначення закладів освіти, що здійснюють підготовку керівних кадрів для держслужби, полягає у фундаменталізації теоретичних знань етичного спрямування в майбутніх управлінців та напрацюванні методик і технологій їх практичної реалізації. Майбутньому керівникові, як нікому іншому, варто усвідомлювати імперативність та інституційну значущість професійної етики.

Результатом формування етики та доброчесності керівних кадрів закладами освіти має стати реалізація моделі етичної поведінки державного службовця на практиці.

Етична модель поведінки державного службовця – це концептуальна структура цінностей, мотивації, принципів і норм, а також особистісних характеристик, що визначають його стосунки, діяльність і спілкування на основі взаємності, а також методи і форми діяльності тощо. Вона визначає межі об'єктивної та суб'єктивної моральної відповідальності державних службовців, характеризує їхню соціальну роль і ставлення до колег, робочих груп, партнерів, громадян і самих себе, установлює загальні напрями для творчого прийняття рішень і критерії морального обґрунтування цілей і засобів, а також досліджує «золоту середину». Моделі етичної поведінки основані на ідеях і принципах, що впливають з природи етики як науки:

- ідеї універсальності морально-етичних принципів і норм та їхньої дієвості у всіх сферах і на всіх рівнях державної служби;
- ідеї відповідності цілей і засобів професійної діяльності вищим цінностям, поставленим цілям;
- принципах гуманізму, справедливості, доцільності, оптимальності та естетичної привабливості вчинку (рішень, поведінки);
- дотриманні національних звичаїв і традицій.

Внутрішні фактори етичної поведінки об'єднують групу особистісних чинників, які визначають моральний вибір державних службовців у конкретній ситуації. До них належать особливості професійної моральної свідомості:

- 1) ціннісні орієнтації – людина, Батьківщина, свобода, справедливість, солідарність;
- 2) причини – служіння, співучасть і саморозвиток;
- 3) принципи поведінки – законність, самовідданість, ініціативність, відповідальність, підзвітність, співробітництво, гласність, відкритість;
- 4) норми поведінки – законність, співпраця, невтручання» [23, с. 138], відокремлення влади й бізнесу, декларування витрат тощо.

Розуміння сутнісних характеристик та соціальне значення вищезначених принципів моральної поведінки державного службовця має бути донесено під час його підготовки в навчальному закладі.

На думку фахівців, у результаті всебічної підготовки в освітньому закладі керівник-держслужбовець повинен виявляти організаційне, інтелектуальне, комунікативне, моральне лідерство в колективі, спираючись на відповідні знання та навички.

Відповідно до зазначеного С. Хак доводить, що різні аспекти лідерства: технічний інтелект, концептуальний інтелект, міжособистісна компетентність, емоційний інтелект і соціальний інтелект – сприяють правильному розумінню етичних дилем, етичному прийняттю рішень, поширенню та утвердженню етичних цінностей. Лідери з такими навичками можуть указати шлях до посилення етики державної служби. Дослідниця переконує, що технічні навички дають змогу менеджерам ефективніше та швидше реагувати та самостійно приймати технічні рішення. Знання та дотримання норм-правил допомагають встановити верховенство права, підзвітність та прозорість. Чітке розуміння правил і норм підвищує ймовірність того, що лідери будуть працювати в межах закону. Це знижує ризик неетичної поведінки. Концептуальні вміння сприяють керівникам в успішному формуванні стратегій, організації та розв'язанні завдань. Ці навички мають вирішальне значення для протистояння етичним дилемам і конфліктам інтересів, а також для розвитку лідерів, які вміють добре оцінювати ситуації, заздалегідь розуміти наслідки будь-якої дії та уникати суперечливих рішень. Концептуальні навички ведуть до етичних суджень і довіри. Навички міжособистісного спілкування та соціальний інтелект сприяють передачі етичних цінностей усередині організації. Вони викликають співчуття та чуйність, які можуть призводити до посилення етичних цінностей. Лідери з такими навичками можуть легко донести основні етичні цінності до членів організації. Лідери також можуть мотивувати персонал серйозно ставитися до цих цінностей, щоб впровадити їх у культуру організації. Практика низки міжособистісних і соціальних навичок створює відкрите і дружнє середовище, у якому працівники мотивовані і не бояться висловлювати

свої думки. Емоційний інтелект допомагає запобігти прийняттю лідерами емоційно упереджених та неетичних рішень, зберігати неупередженість та захищати суспільні інтереси. Доброчесність можна зміцнити через саморегуляцію та самосвідомість. Лідери з високим емоційним та соціальним інтелектом здатні обирати професійні, адекватні та раціональні рішення в кризових ситуаціях. Ці навички дають змогу керівникам швидко реагувати на нові та різноманітні етичні проблеми [24, р. 2795-2796].

Отже, формування етики та доброчесності керівних кадрів закладами освіти є провідним напрямом підготовки державних службовців, який потребує вдосконалення й застосування нових підходів з урахування позитивного вітчизняного та закордонного досвіду.

За наведеною вище логікою дослідження варто порушити проблему імплементації правового та технічного регулювання професійної підготовки майбутніх державних службовців: вітчизняний та міжнародний досвід.

Система професійної підготовки державних службовців – це сукупність взаємопов'язаних і взаємодоповнювальних елементів (кожен з яких є самостійною юридичною особою), спрямованих на забезпечення державних органів на центральному та місцевому рівнях необхідною кількістю висококваліфікованих і всебічно підготовлених державних службовців, які володіють новітніми науковими знаннями, навичками та компетенціями і здатні забезпечити досягнення органами державної влади своїх цілей, виконання покладених на них завдань та обов'язків. За своєю юридичною природою заклади професійної підготовки (навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації), які займаються державною службою в Україні, вважають комплексними юридичними інститутами, оскільки взаємодія, що виникає під час здійснення діяльності цих організацій, регулюється принципами конституційності, фінансового регулювання, праці та інших сфер [25, с. 93].

Нині професійна підготовка майбутніх державних службовців в Україні здійснюється на основі низки законів та підзаконних актів. Зокрема, на сайті Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) зазначено три базових Закони, що регулюють професійне навчання держслужбовців: Закон

України від 01 липня 2014 року № 1556-VII «Про вищу освіту»; Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу»; Закон України від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII «Про освіту». Також на цьому ресурсі надані тексти численних Постанов Кабінету Міністрів України, Розпоряджень Кабінету Міністрів України та Наказів НАДС, які регулюють окремі аспекти підготовки та перепідготовки державних службовців [26].

Необхідно зазначити, що у сфері правового регулювання професійної освіти державних службовців в Україні відбуваються постійні зміни, враховуючи світові тенденції та суспільну необхідність у цій царині.

Наприклад, у 2019-2021 роках НАДС було актуалізовано низку нормативно-правових актів, що регулюють формування та розміщення державного замовлення на професійне навчання. Зокрема, згідно з Порядком формування державного замовлення єдиним державним замовником, що сприяє підготовці здобувачів вищої освіти для здобуття ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» вечірньої, заочної, дистанційної форм навчання та підвищення кваліфікації державних цивільних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, визначено НАДС (Кабінет Міністрів України Постанова України від 28 квітня 2021 року № 446). Це було зумовлено:

- по-перше, передачею у сферу управління Міністерства освіти і науки України та реорганізацією шляхом об'єднання з іншими вишами Національної академії державного управління та регіональних інститутів державного управління Національної академії державного управління;

- по-друге, відмовою НАДС у виконанні норми абзацу четвертого частини другої постанови Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 р. № 674 «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування». Цією постановою передбачено виконання державного замовлення НАДС щодо підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування поза формальною



програмою закладів освіти, що входять до складу Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів, Мін'юст, Державної служби фінансового моніторингу, Державного управління справами, Національної академії педагогічних наук [27, с. 22-23].

Водночас необхідність удосконалення вітчизняної системи регулювання професійної підготовки майбутніх державних службовців потребує звернення до передових закордонних зразків у цій сфері. Оскільки Україна законодавчо закріпила проєвропейський вектор розвитку, варто зупинитися на досвіді саме країн ЄС.

З огляду на досвід європейських країн варто зазначити, що інноваційні принципи та технології передових управлінських перетворень у сфері правового регулювання підготовки державних службовців сприяли створенню системи управління якістю за стандартом ISO 9001-2001, який (схоже) схожий на основу для створення загальної, більш досконалої, системи управління освітньою сферою. Ця система поступово розвивалася від «нового державного менеджменту» до моделі «належного управління» (з англ. —«good governance») [28].

На думку А. Гришук, нині можна вказувати на створення адміністративно-правової «рамкової моделі» в європейському контексті професійного навчання державних службовців, яка охоплює такі напрями:

– інформатизацію та дебіюрократизацію освітнього процесу з використанням «нового публічного менеджменту», методу управління, пов'язаного з концепцією «належного управління»;

– аутсорсинг, децентралізацію, регламентацію управлінських процесів, сервісний менеджмент, корпоративізм, впровадження економічних елементів неокорпоративізму [25, с. 157].

Можна стверджувати, що для вітчизняних реалій вищеозначені напрями вдосконалення системи правового регулювання професійної підготовки державних службовців є цілком актуальними. Нині в Україні реалізується низка важливих кроків щодо децентралізації навчання (надання ЗВО автономії) та інформатизації освітнього процесу (запровадження на законодавчому рівні дистанційної форми навчання як рівноправної щодо очного та заочного навчання).

Учений О. Мельников, проаналізувавши досвід правового регулювання та змістовні характеристики професійної підготовки державних службовців за кордоном (країни ЄС та США), пропонує такі напрямки його імплементації в Україні:

– одну з найважливіших позицій у системі освітніх вимог до студентів повинна займати вимога вміння впевнено орієнтуватися й ухвалювати конкретизовані рішення в незвичайних робочих обставинах;

– концепція Німеччини щодо «ключових спеціалізацій» заслуговує на увагу та врахування і в системі професійних кваліфікаційних вимог, і в змісті навчання;

– з урахуванням конструктивності багатоцільового підходу до відбору на державну службу в різних країнах ЄС варто профілювати готовність студентів за спеціалізаціями та (в деяких випадках) за циклами окремих дисциплін;

– перспективи вдосконалення системи навчальних вимог, пропонованих для слухачів у сфері державного управління в Україні, варто завжди відстежувати [29, с. 23-24].

Для якісної професійної підготовки майбутніх державних службовців необхідно вдосконалювати не лише правове, а й організаційне-технічне регулювання цього процесу.

На переконання фахівців, закладам освіти, які готують спеціалістів для державної служби, потрібно встановити тісні зв'язки з департаментами, відповідальними за підготовку кадрів та розбудову потенціалу. У співпраці з такими відділами (зазвичай це відділ кадрів) потрібно розробити стратегію управління людськими ресурсами (зокрема підготовки фахівців щодо місцевого економічного розвитку) у відповідних органах місцевої влади. Ця стратегія може містити організацію різних форм навчання, системи мотивації та винагороди, оцінювання діяльності та планування кар'єри відповідних працівників. Процес планування навчальних заходів доцільно розділити на такі етапи: аналіз потреб у навчанні; вибір тем навчання; розробка навчальних програм для працівників (внутрішньо-фірмових програм), зокрема й методика викладання та матеріали; відбір викладачів, лекторів та спікерів; реалізація навчальних програм; оцінка з точки зору процесу навчання та

ефективності застосування отриманих знань у повсякденній роботі. Для аналізу потреб у навчанні створено низку методів, зокрема й деякі з найпоширеніших і найуспішніших. До них належать, наприклад, анкетування керівництва та працівників, оцінка ефективності роботи, оцінка стратегій і цілей органів влади (наприклад, у сфері управління змінами та відносин з клієнтами), а також розсилання анкет потенційним користувачам навчальних послуг. Особливу увагу необхідно приділити оцінці навчальних програм, яка складається з двох частин: під час проходження навчання та після завершення навчального процесу. Якщо під час навчання легко отримати зворотний зв'язок і коментарі (наприклад, відповіді на навчальні завдання, участь у груповій роботі та практичних вправах, відповіді на анкети), то набагато складніше проаналізувати й особливо оцінити ефективність конкретних навчальних програм у робочому середовищі. У цьому випадку корисним буде опитування учасників тренінгу та їхніх керівників [30, с. 41-42].

У контексті порівняння із закордонним досвідом варто зазначити, що в країнах ЄС простежується тенденція чіткої професіоналізації освіти майбутніх державних службовців, а також підтримання організаційної ієрархічності та системної єдності окремих ланок навчального процесу.

Встановлено, що О. Смолка звертає увагу на те, що наявність відповідної освіти є однією з визначальних передумов, щоб стати державним службовцем майже в кожній країні ЄС. Водночас дуже важливим є розподіл відповідної освіти залежно від країни, професії та типу роботи. Для деяких професій достатньо середньої освіти, а для інших – необхідний ступінь бакалавра або магістра. Найсуворіша система освіти щодо державних службовців – у Федеративній Республіці Німеччині. Відповідно до Федерального закону Німеччини «Про статус чиновників» для: а) службової кар'єри служби підвищеної категорії вимогою є шкільна освіта, яка надає право навчатися в закладі вищої освіти, і проходження підготовчої служби впродовж трьох років; б) для кар'єри у вищій категорії необхідна трирічна освіта в ЗВО та дворічна підготовча служба. Взаємозв'язок між академічною кваліфікацією та офіційним статусом на державній службі регулюється статтею 7 Закону Чехії «Про державну службу». Наприклад, середній професійний рівень освіти

необхідний для присвоєння службового звання «референт», а вища професійна освіта або університетська освіта з дипломом бакалавра обов'язкова для «старшого референта» або «старшого інспектора». Водночас університетська освіта з дипломом бакалавра дає змогу отримати службове звання «радник», а університетська освіта з магістерським дипломом – «спеціаліст-радник», «старший радник», «міністерський радник», «вищий міністерський радник», «старший міністерський радник» [31, с. 191-192].

Отже, правове й організаційно-технічне регулювання професійної підготовки майбутніх державних службовців має здійснюватися з урахуванням вітчизняних реалій та спиратися на перевірені практикою напрацювання і в Україні, і за кордоном.

У підсумку варто зауважити, що системність та поліаспектність професійної підготовки майбутніх державних службовців ґрунтується на відповідному тезаурусі, а саме: державна служба, публічна служба, державний службовець, службова кар'єра, принципи та методи управління, освітньо-кваліфікаційні програми з державного управління тощо.

Для системної підготовки державних службовців особливої значущості набуває етико-педагогічний аспект, реалізація якого безпосередньо пов'язана з етичною освітою, яка має призвести до втілення в професійній діяльності сучасного управлінця принципів та норм моральної поведінки. Водночас принцип доброчесності має стати головним у взаємовідносинах державних службовців із громадянами, колегами, інституціями тощо.

Важливим напрямом у підготовці державних службовців є навчання фахівців для управління закладами освіти. Роль державного службовця, який здійснює управління закладами освіти, має не тільки суто професійний сенс, але й поєднує світоглядне, морально-етичне, культурно-духовне та організаційно-лідерське значення. У процесі професійної підготовки для якісного управління закладами освіти державний службовець має володіти низкою обов'язкових фахових знань, компетентностей, характеристик: професіоналізм, інноваційність, здатність до лідерства, патріотизм, толерантність, моральність тощо.

У контексті необхідності реформування державної служби України суттєво зростає значення підготовки державних службовців на основі норм доброчесності, яке зумовлене тим, що вони займають специфічне місце в суспільстві. Це пов'язано з тим, що державні службовці здійснюють адміністративну діяльність та реалізують державну владу. Між професійною діяльністю державних службовців існує особливий зв'язок, а відносини між державними службовцями та громадянами ґрунтуються на принципі служіння громадянам, їх інтересам.

У сучасному науковому дискурсі поняття «доброчесність» набуло різного змісту залежно від сфери діяльності, галузі знань та контексту розгляду проблеми. Сутність доброчесності державних службовців можна визначити як ступінь дотримання ними моральних норм, прийняття рішень неупереджено та справедливо, а також прагнення служити громадянам, суспільству, Батьківщині.

Формування етики та доброчесності важливе для всіх категорій державних службовців, але особлива соціальна відповідальність лежить на керівних кадрах. Саме тому заклади освіти мають приділяти цьому напрямку підготовки державних службовців більше уваги, спираючись на вітчизняний та закордонний досвід правового та організаційного регулювання в цій царині.

## **2.2. Організаційно-методичний аналіз професійної підготовки/навчання державних службовців**

Професійне навчання держслужбовців у різних формах базується на таких принципах організації процесу підготовки державних службовців, як принцип єдності теорії та практики, принцип системності, принцип державності та ін.

Варто зауважити, що принципи підготовки державних службовців корелюються з принципами державної служби як такої. У загальному розумінні принципи державної служби – це основні елементи концепції державної служби, які застосовуються в сучасній науковій літературі в декількох значеннях. По-перше, це первинні поняття, правила, положення, які мають об'єктивний характер і визначають повноваження посадових осіб. По-друге, правові норми, відносини та взаємодія між

державною службою, які задокументовані як науково обґрунтовані правила, закріплені в законодавстві та використовуються в теорії та практиці. По-третє, положення про організацію державної служби, її статус і обов'язки, а також діяльність. По-четверте, загальнолюдські цінності, спільні для всіх працівників державної служби [32, с. 565].

Для якісної підготовки державних службовців одним з базових є принцип єдності теорії та практики, який передбачає гармонійне поєднання ґрунтовних теоретичних знань майбутніх управлінців із практичними навичками й алгоритмами управлінської діяльності в сучасних умовах.

Науковці О. Ільченко та Н. Кононець вважають, що взаємозв'язок між теорією та практикою є константою, оскільки:

- 1) теоретичні знання виводяться з практичної діяльності та запитів практики;
- 2) теорія посилюється практичними зусиллями;
- 3) критерій істинності чи хибності теорії (про будь-яку теорію наприкінці оцінюють за результатами впровадження у практику).

Як переконує освітній досвід, поєднання теоретичної та практичної складових у навчальному процесі зводить нанівець питання переваги теорії чи практики, їх окремого функціонування. Тут важливі міцні зв'язки, послідовність і оптимізовані зв'язки [33, с. 127-128]. Фундаментом єдності теорії і практики в педагогіці є принципи цілісності, основоположної ролі та безперервності освіти.

Фахівці з держуправління в цьому контексті наголошують, що в управлінських проєктах нових освітніх технологій щодо підвищення компетенцій держслужбовців замість нарощування загальних обсягів теоретичної підготовки акцент має бути зміщений на вирішення професійних проблем у діяльності державної служби, які мають практичне значення для співпраці з організаціями громадянського суспільства та під контролем громадськості щодо цільового використання бюджетних коштів, наданих спеціалізованим вишам [34, с. 87].

Логічним продовженням реалізації принципу єдності теорії та практики під час професійного навчання державних службовців є принцип системності, який передбачає комплексне, послідовне й цілеспрямоване набуття майбутніми

управлінцями всього спектру фахових компетентностей у їх непротирічливій сукупності.

Запровадження принципу системності неможливе без створення низки взаємопов'язаних структур професійного навчання держслужбовців. Як стверджує Т. Кагановська, система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців повинна функціонувати, з одного боку, як неподільна система навчальних закладів; з іншого боку – як єдина загальнодержавна система освітньої діяльності. У результаті система одночасно розвивається у двох напрямках: 1) удосконалення взаємозв'язку та координації всіх навчальних закладів, що здійснюють навчання державних службовців; 2) впровадження системності в професійно-освітній процес шляхом забезпечення єдиної державної політики в усіх закладах освіти щодо підготовки державних службовців, визначення цілей, пріоритетів і принципів професійної підготовки державних службовців, запровадження загальнодержавних стандартів освіти процесу та створення критеріїв їх реалізації. Саме це надає системі професійної підготовки державних службовців стабільності, послідовності та унікальності, крім того, гарантує безперервність і послідовність освітнього процесу. Організаційна структура системи професійного навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації держслужбовців складається з двох основних компонентів: перший – державний заклад освіти, який видає ліцензію на провадження освітньої діяльності, другий – спеціалізований заклад освіти, який видає ліцензію. проводити додаткову професійну освіту, яка передбачає перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців [35, с. 151].

Для підготовки державного службовця як справжнього захисника інтересів країни та громадян особливого значення набуває принцип державності, який у широкому значенні збігається з принципом патріотизму.

Учений О. Акімов доводить, що патріотизм як фундаментальна цінність на національному рівні входить до ціннісно-орієнтованої системи державних службовців. На його думку, патріотизм – це система характерних рис особистості, яка містить три основні структури:

– чуттєво-емоційну, що поєднує любов до малої батьківщини; віру в силу й можливості нації; гордість за приналежність до нації; визнання величі та значення Батьківщини в історії; любов до культури української нації; готовність до захисту Батьківщини; причетність до національних та етнічних справ і взаємну прихильність індивідів усередині етнічних і соціальних груп;

– духовно-ціннісну, що базується на таких показниках ціннісних орієнтацій людини: висока жертовність на благо країни, здатність віддавати перевагу інтересам країни, а не особистим зацікавленням; глибока повага до духовно-моральної спадщини народу; надання переваги цінностям загальнонаціонального рівня в ціннісних орієнтаціях; вірність системі національних і конфесійних духовних цінностей; товариськість і взаємна підтримка;

– практично-діяльнісну, яка містить практичні дії особистості, що відображають його патріотичну свідомість: готовність реально захищати інтереси своєї країни, ризикуючи життям; конкретні вияви патріотичних позицій на виборах, соціологічних опитуваннях і референдумах; поширення цінностей національного рівня в суспільстві, соціальних групах і системах ціннісних орієнтацій особистості; відповідність практичної поведінки задекларованим цінностям і почуттям; самоідентифікація індивідів з певною національною групою і висока згуртованість усередині держави; усвідомлення національно-державних інтересів і відповідність їм суспільно-політичного життя народних мас [36].

Після закінчення навчання принцип державності (патріотизму) у державно-управлінській діяльності виявляється у відданості обраній професії, бездоганній поведінці у зв'язках із громадськістю, відповідальному ставленні до доручених завдань, послідовності та принциповості в доброчесності в стосунках із колегами та громадянами. У своїй діяльності працівники повинні керуватися усвідомленням, що вони не заробляють, а виконують громадянський обов'язок; не працюють, а служать, турбуються не лише про себе, а діють для спільного добробуту тощо. Цей принцип відображений у тексті «Присяги державного службовця», де він зобов'язується вірно служити народові України, поважати і захищати права, свободи, законні інтереси та національну гідність людини та громадянина [36].



Окрім вищенаведених принципів організації процесу професійної підготовки державних службовців, значущим є принцип професіоналізму – основоположний у діяльності посадових осіб органів державної влади, оскільки є ключовим при виконанні функціональних обов'язків. Для реалізації цього принципу державним службовцям повинні бути створені умови для вдосконалення професійних навичок шляхом безперервного професійного навчання. Професійне навчання державних службовців фінансується з коштів державного бюджету та інших юридично дозволених джерел, зокрема через систему підготовки, перепідготовки, професійного навчання та підвищення кваліфікації в адміністративно-управлінській сфері, у встановленому законом порядку щодо закладів освіти, установ та організацій, які мають можливість надавати освітні послуги, зокрема й за кордоном, незалежно від форм власності [37, с. 230].

Принцип професіоналізму передбачає також набуття не тільки нових знань, але й їх цілеспрямоване впровадження під час діяльності держслужбовця. Перехід держслужбовця на нову, більш високу посаду має відбуватися передусім з огляду на принцип професіоналізму. Рівень професіоналізму управлінця має визначати незалежна комісія, до якої входять фахівці-держслужбовці, представники громадських організацій тощо.

Варто зазначити, що основними принципами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державного службовця є: доступність і рівність умов для набуття громадянами статусу державного службовця без обмежень, пов'язаних із прийняттям на державну службу; рівність і доступність різних форм професійного навчання та орієнтація на підтримку державного суверенітету, прав та свобод людини, спрямованість навчання та діяльності на зміцнення суспільної злагоди в Україні; гуманізм і справедливість; безперервність і наступність у професії тощо [38, с. 202].

У сучасних умовах професійна підготовка державних службовців передбачає реалізацію низки основних напрямів. Такі напрями, зокрема, передбачені офіційними документами, що регламентують діяльність держслужби в Україні.

Як наслідок, відповідно до Стратегії реформування державного управління, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974 затверджено Концепцію реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (далі – Концепція). Упровадження цієї концепції має на меті визначити стратегічні напрямки та механізми, терміни формування сучасної та ефективної системи професійного навчання, яка забезпечує професійний розвиток державних службовців, керівників органів місцевого самоврядування, їх перших заступників та заступників, представників регіонального самоврядування та депутатів місцевих рад, орієнтована на задоволення потреб у професійному розвитку особи впродовж життя та сприяє впровадженню принципів належного врядування. Концепція визначає такі шляхи розвитку системи професійного навчання:

- створення умов, що сприяють професійній підготовці державних службовців, керівників місцевих державних адміністрацій, їх заступників, представників місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;

- розробку ефективної системи визначення потреб у професійному навчанні державних службовців, керівників місцевих державних адміністрацій, їх заступників, представників місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;

- безперервне, постійне, послідовне, обов'язкове та планове підвищення кваліфікації державних службовців, керівників органів місцевого самоврядування, їх перших заступників, заступників голів, посадових осіб місцевого самоврядування та їх помічників;

- розвиток освітнього ринку для державних службовців, керівників органів місцевого самоврядування, їх заступників та представників територіальних громад на прозорих та конкурентних засадах, це вимагатиме створення системи оцінювання та моніторингу якості освітніх послуг;

- участь усіх спілок та асоціацій України у створенні системи професійного навчання державних службовців, працівників органів регіонального самоврядування

та місцевих депутатів, а також у забезпеченні функціонування відповідного ринку освітніх послуг;

– запровадження механізмів співпраці між державними органами, органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства, міжнародними програмами технічної допомоги, всеукраїнськими об'єднаннями органів місцевого самоврядування, установами та установами різних форм власності, що надають освітні послуги [39, с. 9-10].

Згодом Національне агентство України з питань державної служби видало Наказ № 131-21 від 16 серпня 2021 року «Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2022 році», яким визначено напрями професійної підготовки державних службовців.

Згідно з цим наказом пріоритетними напрямами (темами) підвищення кваліфікації державних службовців за загальними короткостроковими програмами є: аналіз Конвенції про права людей з інвалідністю, внутрішнього законодавства, спрямованого на гарантування осіб з інвалідністю; реалізація змін і ухвалення результативних рішень (підвищення кваліфікації для представників посад державної служби категорії «Б»); застосування стандартів забезпечення конфіденційності особистих даних; відокремлення та повернення тимчасово окупованих територій та управління деокупованими територіями; загальнодержавна стратегія цифрового розвитку; деперсоніфікація доходів; доступ до публічної інформації; захист прав людини та протидія дискримінації; упровадження електронного урядування та електронної демократії; інтеграція в Європейський Союз та НАТО; забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю; протидія торгівлі людьми; боротьба з корупцією та зміцнення доброчесності; пристосування до змін клімату; забезпечення інформаційної безпеки та кібербезпеки; ефективна комунікація та взаємодія; лідерство; нові підходи; принципи здійснення адміністративної діяльності; проєктний менеджмент; реформа системи

інституційного догляду за дітьми; гарантування прав та добробуту дітей, захист материнства та дитинства; рівність прав та можливостей жінок і чоловіків (гендерна рівність); соціально відповідальний бізнес; усвідомлення змін (підвищення кваліфікації для державних службовців посад категорії «В»); стратегічне управління та планування; стратегічні комунікації; управління державними інвестиціями та управління ефективністю діяльності та розвиток людських ресурсів (підвищення кваліфікації для державних службовців категорії «А»); управління змінами та ефективне ухвалення рішень (підвищення кваліфікації державних службовців категорії «А»); управління людськими ресурсами на державній службі; цифрова грамотність [40].

Крім того, зазначеним документом визначено «Перелік пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2022 році»: лідерство, етика та доброчесність; управління державною службою в органах місцевого самоврядування; реформування галузі охорони здоров'я в контексті децентралізації; оновлення системи освіти у відповідь на розподіл влади та фінансової незалежності та національної політики щодо цифрового розвитку [40].

Пізніше Національним агентством України з питань державної служби були оприлюднені накази щодо професійного навчання державних службовців, у яких конкретно окреслено сфери попередніх знань, але вони принципово не змінювали раніше оприлюднену інформацію.

Реалізація окреслених вище напрямів професійного навчання держслужбовців має призвести до набуття ними низки важливих фахових компетентностей.

До таких професійних компетентностей Л. Мосора та Х. Федорищак зараховують:

– функціональну – компетентність у сферах реформування та децентралізації влади; забезпечення інноваційного зростання країни та ефективного управління нею; створення бюджетів та бюджетної децентралізації; управління стратегіями, програмами та проектами; залучення додаткових ресурсів для розвитку через

розробку інноваційних проєктів та програм, які можуть бути профінансовані з різних джерел;

- інтелектуальну – здатність здійснювати аналітичну, прогностичну та інноваційну діяльність, генерувати нові знання та ідеї, розробляти альтернативні рішення та обґрунтовувати доцільність вибору найефективнішого (збалансованого) рішення;

- ситуаційну – компетентність (здатність) вирішувати конкретні проблеми у відповідних сферах, зокрема здатність реформувати та управляти інноваційною діяльністю (запобігання ризикам, зменшення негативних наслідків, подолання кризових ситуацій) та адаптуватися до ситуації;

- методичну – здатність належно сприймати, розуміти та інтерпретувати інформацію; структурувати та вирішувати проблеми та формувати «дерево цілей» для усунення проблем; систематично реагувати на проблеми;

- організаційно-комунікативну – створення умов для генерування інноваційних ідей; створення спільнот для обміну знаннями та досвідом, упорядкування можливостей для доступу до електронних консультацій з експертами різних сферах діяльності з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;

- лідерську – управлінські навички, навички публічних виступів, навички інтеграції, вміння організувати командну роботу, вирішення конфліктів;

- корпоративну – інноваційна, корпоративна та загальна культура поведінки, вміння будувати ефективні взаємостосунки з колегами та формувати в підлеглих почуття прихильності до реалізації спільних цілей, здатність забезпечувати ефективну співпрацю [41, с. 186-187].

Незважаючи на комплексність й достатню реалістичність представлених шляхів професійної підготовки держслужбовців, експерти акцентують увагу на певних суперечностях в нинішній системі професійної підготовки державних службовців.

З точки зору вітчизняних науковців, основними проблемами забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні є, по-перше, декларативний

підхід до забезпечення професійного розвитку та підвищення кваліфікації і самого процесу; по-друге, дещо застарілий підхід до процесу навчання державних службовців, форм навчання та інструментів його забезпечення; по-третє, відсутність чітких процедур щодо професійного росту та різноманітних стимулів для участі в навчанні та підвищенні кваліфікації; по-четверте, відсутність фінансової підтримки з боку держави та супроводу в питаннях професійного розвитку. Державні службовці часто залишаються сам на сам з проблемою забезпечення професійного розвитку та визначенням часу поєднання навчання та професійної діяльності. Ефективність процесу державотворення, здійснення соціально-економічних змін, управління державою залежить від професійних здібностей і культури державних службовців як справжніх лідерів у виконанні своїх основних обов'язків і реалізації державних завдань. Тому професійний розвиток має бути гнучким та оперативним інструментом для набуття державними службовцями новітніх практичних навичок та компетентностей, необхідних у певний момент для вирішення конкретних завдань у їхній професійній діяльності. Крім того, варто зазначити, що міжнародне співробітництво у сфері професійного розвитку та підвищення практичних навичок державних службовців є надзвичайно важливим. Обмін практичним досвідом та міжнародні стажування мають стати дієвими інструментами для сприяння ефективним змінам на рівні державних послуг, їх інтеграції та міжурядових відносин [42, с. 116].

Водночас Д. Неліпа зосереджує увагу на тому, що підготовка магістрів з державного управління ускладнюється низкою невирішених проблем, таких як:

- обмежена роль кадрових служб у розробці освітніх програм і змісту підвищення кваліфікації, невідповідність працівників до виконання інноваційних ролей і обов'язків;

- недоліки у Державному стандарті професійної підготовки державних службовців;

- відсутність системи регулювання підготовки державних службовців та необхідність моніторингу попиту на кваліфіковані кадри в державному секторі;

– обмежене застосування нових форм і методів навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації державних службовців;

– невідповідність між навчальними програмами закладів вищої освіти та потребами державного управління [43, с. 38].

Низка науковців наголошують на необхідності більш широкого застосування вузькопрофільних програм підготовки державних службовців, що має вирішити проблему перенавчання управлінців за місцем роботи через те, що вони пройшли занадто загальний теоретичний курс навчання й неадаптовані до умов реального управління.

Для вирішення вищезначеної проблеми О. Долгий та О. Хрущ пропонують застосовувати компетентнісний підхід, який уможливить посилити «профільність» професійної підготовки державних службовців. Теоретичні дані засвідчують, що після впровадження реформ державної служби в Україні лише започатковано використання компетентнісного підходу до визначення професіоналізму державних службовців. У сфері професійної діяльності держслужбовців компетентності є похідними від компетенцій і характеризують індивідуальну специфіку кожного суб'єкта як носія компетенції. Встановлення їх відповідності здійснюється відповідно до особистих характеристик державних службовців, рівня їх професійних та спеціальних навичок і знань. На формування компетенцій впливає загальний розвиток суспільства та ставлення владних структур до своєї діяльності тощо [44, с. 13].

Вочевидь, застосування компетентнісного підходу до підготовки держслужбовців буде сприяти, окрім профілізації навчання, ще і його індивідуалізації – створенню особистісно-орієнтованих траєкторій професійного становлення управлінців.

Варто зазначити, що фахівці у сфері державного управління виокремлюють системні проблеми професіоналізації підготовки та майбутньої діяльності управлінців. Так, Л. Наливайко констатує, що у сфері професіоналізації є низка системних проблем:

- діяльність та методи роботи державних службовців та місцевих чиновників не відповідають стандартам ЄС;
- недосконалість інституційних механізмів участі громадян у державній службі та служби під час певних циклів професійної діяльності органів місцевого самоврядування;
- потенціал системи професійного навчання державних службовців є недостатнім для задоволення потреб національних та місцевих органів влади;
- законодавча база для відбору, призначення та просування службою державних службовців є неповною;
- немає єдиної системи оцінювання і стимулювання професійної компетентності державних службовців, зокрема й результатів професійної підготовки;
- існує неефективність функціонального управління державною службою, зокрема й забезпечення професійними кадрами [45, с. 166].

Можна констатувати, що вітчизняна державна служба потребує посилення професіоналізації шляхом системної підготовки та перепідготовки державних службовців, створення умов для підвищення їх кваліфікації і, як наслідок, кар'єрного зростання саме за критерієм професіоналізму. Також професіоналізації державної служби буде сприяти зміцнення та оновлення кадрового резерву, робота з яким, на жаль, здійснюється, як правило, формально й недостатньо системно.

Можна погодитися з думкою М. Іншина про те, що сучасні вимоги до формування держави, професіоналізації управління на рівні держави та місцевого самоврядування вимагають вирішення низки питань, зокрема: визнання професійного навчання невід'ємною складовою професійної діяльності державних службовців, кадрового резерву та осіб, які працюють з персоналом, та створення гарантованих державою умов для такого виду навчання; розробка вмісту професійного навчання та навчальних програм, орієнтованих на потреби економічного та соціального розвитку країни, заснованих на сучасних наукових дослідженнях та широкому використанні досвіду державного управління та служби, який отримано від вітчизняних та зарубіжних досліджень; удосконалення мережі



закладів освіти щодо професійної підготовки кадрів державної служби на конкурсних засадах та їх функціонування переважно на базі державного замовлення; розширення професійної підготовки фахівців з різних освітніх та наукових галузей та спеціальностей відповідно до вимог, викладених вище; підвищення наукового, освітнього та дослідницького потенціалу вищої, академічної та галузевої науки для підготовки фахівців і науковців для професійної діяльності у сфері державного управління та місцевого самоврядування; залучення та відбір талановитої молоді для навчання та професійної орієнтації з метою працевлаштування в органи державної влади та місцевого самоврядування; послідовне та ефективне управління складовими державної системи підготовки кадрів [46, с. 25].

У підсумку варто зазначити, що для подолання суперечностей у системі професійної підготовки державних службовців необхідно здійснити такі заходи:

- забезпечення прогностувального характеру змісту навчання з урахуванням перспектив державного розвитку шляхом вдосконалення місії та функцій її органів;
- уніфікація цільової спрямованості навчання на основі дотримання державних стандартів освіти, гнучко застосовувати всі види, форми і методи навчання, для досягнення вдосконалення та оптимізації освітніх процесів;
- підвищення кваліфікації кадрів резерву та новопризначених державних службовців;
- удосконалення підготовки та перепідготовки державних службовців із вищою освітою, які спеціалізуються в галузі економіки, права або соціальної політики, гуманітарної та кадрової сфери;
- оптимізація мережу закладів освіти різних форм власності для підготовки фахівців державної служби;
- забезпечення єдине педагогічне і методичне керівництво та координацію всіх практичних заходів як складових системи [47, с. 492-493].

Цілком очевидно, що провідною ланкою у формуванні сучасної державної служби є заклади професійної підготовки державних службовців.

Як відомо, у 2021 році відбулася оптимізація мережі закладів освіти, що здійснюють підготовку державних службовців в Україні. Так, Національна академія

державного управління при Президентіві України була приєднана до Київського національного університету імені Тараса Шевченка, а її філії в регіонах (Харкові, Дніпрі, Одесі, Львові) стали структурними підрозділами багатопрофільних закладів освіти.

У результаті такої реорганізації при Київському національному університеті імені Тараса Шевченка утворився Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби, який навчає фахівців бакалаврського рівня за спеціальностями та освітніми програмами Публічне управління та адміністрування (Урядування в публічній сфері) та Національна безпека за окремими сферами забезпечення і видами діяльності (Урядування у сфері національної безпеки). Також у цьому закладі освіти здійснюється професійна підготовка за спеціальностями та освітніми програмами «магістр»: Публічне управління та адміністрування (Публічне управління та адміністрування, Державна служба, Місцеве самоврядування, Парламентаризм та парламентська діяльність, Публічне управління та адміністрування для державних службовців) та Національна безпека за окремими сферами забезпечення і видами діяльності (Стратегічний менеджмент у сфері національної безпеки) [48].

Через Національну академію державного управління при Президентіві України Харківський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентіві України увійшов до складу Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, цей заклад було перейменовано в навчально-науковий заклад «Інститут державного управління». Інститут здійснює науково-методичний супровід освітніх ініціатив з метою підвищення професіоналізму та знань керівних кадрів [49]. Передусім це стосується освітніх програм другого (магістерського) та першого (бакалаврського) рівнів і програм професійної підготовки в галузях публічного управління та адміністрування, соціальних та поведінкових наук, а також бізнесу та управління, відповідно до міжнародних та європейських стандартів. Крім цього, інститут також урізноманітнює наявні програми, запровадивши сертифікатні програми, спрямовані на підготовку новообраних делегатів та майбутніх префектів різних рівнів або урядовців, голів новостворених об'єднаних територіальних громад,

топ-менеджерів соціально відповідальних компаній, керівників громадських та неурядових організацій.

Натомість Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України увійшов до складу Національного університету «Львівська політехніка» як структурний підрозділ із назвою «Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку». Інститут здійснює підготовку фахівців за спеціальностями (освітніми програмами) першого (бакалаврського) рівня: Публічне управління та адміністрування, Англomовна освітня програма для іноземців «Public Management and Administration», а також підготовку бакалаврів за скороченим терміном. Інститут пропонує випускникам ЗВО I, II рівнів акредитації, які мають диплом молодшого спеціаліста за будь-якою спеціальністю, скорочений термін навчання (три роки) за спеціальністю для здобуття першого (бакалаврського) рівня за напрямом підготовки «Публічне управління та адміністрування». Цей заклад також надає дипломи магістра за спеціалізаціями (освітніми програмами) другого (магістерського) рівня: Адміністративний менеджмент, Бізнес-адміністрування: стратегічний розвиток та інновації, Публічне управління та адміністрування (для державних службовців), Публічне управління та адміністрування, Аналіз ринку, Соціальна Економіка, аналітика та менеджмент, управління проектами (управління бізнес-проектами), управління фінансово-економічною безпекою та інші спеціалізації [50].

Крім того, створено окремі заклади вищої освіти з підготовки бакалаврів та магістрів державного управління. Зокрема, кафедра публічного управління, адміністрування та права Національного університету «Полтавська політехніка» імені Юрія Кондратюка здійснює підготовку студентів за галузями права, державного управління та адміністрування. Зокрема, кафедра пропонує бакалаврські та магістерські програми за цими напрямками [51].

Загалом нинішні та майбутні державні службовці можуть здобути ступінь магістра на денній, заочній, дистанційній та віднедавна дуальній формі професійної підготовки. Державні службовці навчаються за програмами з публічного управління

та адміністрування, фінансового менеджменту, комунікації в демократичному врядуванні, законодавчої діяльності та нормотворчості, територіального управління та місцевого самоврядування тощо. Такі програми пропонують державні заклади вищої освіти, а саме: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, НАУКМА, Національний університет «Львівська політехніка», ХНЕУ імені Семена Кузнеця, а також і приватні – Київська школа економіки, Український католицький університет тощо. Кожна форма навчання спрямована на свою цільову аудиторію. Державні службовці, які бажають тимчасово перервати свою кар'єру для завершення навчання, можуть обрати денну форму навчання з умовами, які не сумісні з безперервною службою. Цій формі також надають перевагу студенти, які ще не вступили на державну службу і готові відкласти своє працевлаштування на час навчання. Державні службовці, які вже працюють і бажають пройти навчання без відриву від роботи, здебільшого обирають заочне або дистанційне навчання. Студенти також можуть обрати денну форму навчання з гнучким графіком, що дасть змогу їм регулярно відвідувати університет, працюючи при цьому державним службовцем. Дуальна освіта означає поєднання навчання в університеті з роботою на державній службі. Частина освітнього процесу відбувається в університетській аудиторії, а частина – на робочому місці. На робочому місці наставники (досвідчені ментори-державні службовці) допомагають студентам адаптуватися до умов державної служби та набути необхідних навичок. Ураховуючи ці характеристики, дуальна освіта, ймовірно, буде корисною для студентів без досвіду роботи на державній службі. Чинні державні службовці навряд чи потребуватимуть допомоги керівництва в адаптації. Оскільки для вступу на державну службу потрібен щонайменше ступінь бакалавра, дуальні програми для цієї категорії абітурієнтів повинні це враховувати. Програми дуальної освіти містять магістерські програми, або програми, які надають студентам другу вищу освіту. На таких програмах розклад занять повинен враховувати робочий графік студентів, який зазвичай передбачає навчання у вечірній час і на вихідних [52, с. 4].

Важливо відзначити, що сьогодні державний замовник на навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань

«Публічне управління та адміністрування» доступний у вечірній, заочній та дистанційній формах для державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників, державних службовців органів місцевого самоврядування є НАДС [53].

Окрім вищенаведеного, заклади професійної підготовки державних службовців також пропонують низку різнотермінових курсів навчання, сертифікатні програми підвищення кваліфікації, тренінги, майстер-класи та інше.

У висновку варто зазначити, що система підготовки державних службовців може успішно розвиватися лише за умови постійного та якісного зростання попиту на результати їхньої діяльності. Окрім вимоги до державних службовців постійно оновлювати свої професійні навички, є потреба у створенні нових мотиваційних механізмів, які б заохочували до цього. Найуніверсальніший спосіб досягти цього – пов'язати кар'єрне просування та оцінювання з професійною діяльністю державних службовців та результатами їх навчання [54, с. 167].

У контексті аналіз вітчизняних реалій освіти держслужбовців варто зосередити увагу на міжнародному досвіді (короткий аналіз систем) професійної підготовки майбутніх державних службовців.

Професійна підготовка майбутніх державних службовців у сучасних демократичних країнах спрямована на надання різноманітними суб'єктами якісних управлінських послуг у контексті розвитку інформаційного суспільства та суспільства знань.

Так, загальною закономірністю соціальної еволюції в країнах Європейського співтовариства є впровадження нових методів ефективного управління публічною сферою. Глобалізація економічних, політичних і культурних процесів, а також підвищення ефективності використання суспільних ресурсів є важливими для переходу до суспільства, заснованого на знаннях [55, с. 69]. У сучасному контексті адміністративно-управлінська освіта має функціонувати як багатовимірною сферою, що відповідає пріоритетам розвитку суспільства, забезпечує належний рівень життя, сприяє вдосконаленню публічної сфери та інтегрована в міжнародне співтовариство.

Зокрема значна увага зосереджується на системі професійної підготовки державних службовців приділяється у Франції. Значну увагу системі професійної підготовки державних службовців приділено у Франції. Відбір на французьку державну службу зарезервований для тих, хто має спеціальну підготовку в галузі адміністративного управління. У цій країні діє понад 200 закладів освіти за цим напрямом. Найпрестижнішим із них є Національний інститут державного управління. Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації управлінського персоналу Франції враховує такі ланки:

1. Підготовка в закладах вищої освіти. Університети, юридичні та політичні інститути дають потенційним чиновникам базову теоретичну підготовку, а після закінчення навчання випускники працевлаштовуються на керівні посади в органах державного управління. Заклади вищої освіти пропонують, як правило, універсальну студентську освіту для широкого кола фахівців. Кожен заклад вищої освіти має власний перелік дисциплін, необхідних для професійної підготовки та розвитку фахівців.

2. Підготовка і перепідготовка кадрів у спеціалізованих закладах освіти, яка забезпечує навчання та професійний розвиток державних службовців відповідно до потреб вищих органів влади та конкретних відомств, є дуже важливою і шанованою не лише серед персоналу, а й серед громадськості. У процесі розвитку персоналу встановлюються дисципліни, які передбачають призначення на конкретну посаду. Такі заклади мають наголошувати на практичній спрямованості навчання, що також визначає вимоги до викладацького складу. Більшість лекторів – практики найвищого рівня, зокрема й міністри, корпоративні директори, керівники банків, менеджери великих компаній та мери міст.

3. Навчання на робочому місці – це традиційне навчання, яке працівники отримують у контакті з керівництвом та колегами. Формами такого навчання є обмін досвідом, вивчення передових методів роботи, поглиблення знань і набуття навичок безпосередньо під час виконання службових обов'язків.

4. Навчання через стажування відбувається під керівництвом досвідчених професіоналів, за конкретною програмою та на конкретній посаді. Метою цієї

форми навчання є підготовка стажера до виконання його майбутніх обов'язків. Стажування є невід'ємною частиною університетської освіти. Однак державні службовці, зацікавлені в отриманні нових знань і досвіду, можуть брати участь у стажуваннях. Стажування можливе в апараті префектури, мерії, місцевих радах, у посольствах і консульствах. Інший тип стажування – на керівній посаді у великій компанії, організації чи підприємстві.

5. Безперервна підготовка, що складається з постійної роботи всередині та поза організацією. Крім того, цей метод навчання також може бути реалізованим як навчальна відпустка. Така відпустка оплачується адміністрацією і може бути надана за бажанням працівникам державних апаратів загальною тривалістю не більше трьох років за весь період перебування на службі. Така відпустка може бути використана для набуття навичок управління людськими ресурсами, фундаментального вивчення теорії управління, політології, права чи нових управлінських технологій та інших дисциплін [56, с. 3-5].

Натомість у Німеччині головними навчальними установами, що суттєво впливають на формування та розвиток кадрового потенціалу в державному (публічному) управлінні країни, є Федеральна академія державного управління (з нім. – Bundesakademie für öffentliche Verwaltung) і Федеральний університет прикладних управлінських наук (з нім. – Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung). Створення цих закладів освіти для федерального уряду Німеччини стало відповіддю на нові вимоги до органів державного управління, висунуті в ході модернізації наприкінці 1960-х рр., на «етапі планування». У 1969 р. відкрито Федеральну академію державного управління (з нім. – Bundesakademie für öffentliche Verwaltung). В інструкції Міністерства внутрішніх справ щодо її призначення було зазначено, що нова Академія готуватиме керівний персонал (кар'єрну групу вищого рангу) та сприятиме «інтелектуальному обміну між особистостями у сферах політичного життя, державної служби, журналістики, економіки, діяльності профспілок та культурних установ». Федеральний університет прикладних управлінських наук (з нім. – Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung) було засновано у 2000 р. Основною метою його заснування було створення

центрального навчального закладу для підготовки керівників середньої ланки (кар'єрної групи вищих державних службовців) та підготовка універсальних адміністративних експертів, які б забезпечили однорідну робочу силу в державному управлінні, з навчальними заходами, що охоплюють всі відповідні гілки федеральної адміністрації під одним дахом. Важливо зазначити, що перелік офіційно визнаних джерел знань у сфері підготовки державних службовців у Німеччині досить обмежений, оскільки сфера освіти та культури є лише федеральною. Лише три університети федерального уряду були визнані винятками із загального правила: Hochschule für Verwaltungswissenschaften при Університеті адміністративних наук у м. Шпаер (University of Administrative Sciences in Speyer (Hochschule für Verwaltungswissenschaften)), Федеральний університет збройних сил (Federal University of the Armed Forces (Bundeswehrhochschule)) і Федеральний університет прикладних наук державного управління (Federal University of Applied Administrative Sciences (Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung)). Основні курси з основних принципів державного управління є у Федеральній вищій школі державного та муніципального управління (FH Bund) [57, с. 21].

Водночас у США, де запроваджено систему відкритої державної служби, професійна підготовка державних службовців містить: на рівні закладів вищої освіти, спеціалізованих інституцій, що організують тренінги Ініціативи з підвищення кваліфікації для державних службовців та приватного сектору, організовані для державних службовців та службовців приватного сектору в різних галузях та рівнях управління. Значна кількість закладів, що спеціалізуються на професійній освіті службовців на рівні окремого штату та на федеральному рівні, стала результатом виваженої державної та виконавчої політики адміністрації, спрямованої на забезпечення багатовекторності в підготовці управлінців урядових установ США. Варто зазначити, що для розвитку компетентних працівників була створена спеціальна національна програма, яку постійно переглядають та вдосконалюють. Також важливо акцентувати увагу на тому, що профільна підготовка запропонована на бакалаврському та магістерському рівнях. Так, перелік магістерських програм із державного управління закладів вищої освіти в США



зафіксований в національних та міжнародних ресурсних каталогах Національної асоціації шкіл із державних відносин та управління (NASPAA). Такі програми акредитовані на рівні державних інституцій. Ступінь магістра державного управління в США – це професійний ступінь у сфері державного управління, який є частиною програми післядипломної освіти. Цей ступінь призначений для здобувачів та студентів, які після завершення навчання працюватимуть на відповідних посадах в органах виконавчої влади на місцевому, регіональному та федеральному рівнях, а також у неурядових організаціях та некомерційному секторі. Першочергові напрями зазначеної програми пов'язані з роллю, векторами, принципами державного управління, реалізацією державної політики, формуванням взаємовідносин між інститутами влади, формуванням бюджетів, управлінням фінансами, персоналом та іншими аспектами державного управління. Провідними університетами в галузі державного управління є Максвелл Університет м. Сиракузе, Гарвардська школа імені Дж. Кеннеді, Індіанський університет, Університет штату Джорджія, Каліфорнійський університет (Беркелі), Канзаський університет, Школа публічної політики імені Джеральда Р. Форда, Університет Південної Каліфорнії тощо [58].

У Великій Британії вся система набору, навчання та просування на державній службі спрямована на розвиток професійних управлінців широкого профілю, так званих «дженералістів». Однак останніми роками зростає підтримка посилення ролі професіоналів у державному управлінні та публічному менеджменті. Загалом у Великій Британії підготовка державних службовців базується на чинній системі вищої освіти. В Англії, наприклад, диплом про вищу освіту за спеціальністю «державне управління» можна отримати в політехнічному інституті або університеті. Форми навчання державних службовців у Великій Британії:

I. Навчання на робочому місці, зокрема й оновлення та доповнення знань у сфері менеджменту, заповнення прогалин наявного рівня освіти кандидатів, вивчення спеціальних дисциплін, необхідних для ефективного управління. Типові програми реалізуються і шляхом спільного, і індивідуального навчання: 1) у межах

другої або додаткової вищої освіти; 2) шляхом участі в тематичних семінарах, воркшопах і тренінгах; 3) на спеціалізованих курсах.

II. Тренінг, який є частиною програми внутрішнього навчання, спрямований на усунення прогалин у знаннях та навичках працівників за активної участі провідних спеціалістів компанії. Програма передбачає вивчення таких тем:

- 1) вивчення виробничих, технологічних та економічних питань;
- 2) управління системою якості виробництва;
- 3) ознайомлення з основами організації менеджменту та чинним законодавством;
- 4) залучення до участі у вирішенні практичних проблем у межах своїх обов'язків.

III. Індивідуальне навчання. Індивідуальна програма передбачає самостійне набуття знань та навичок, необхідних для виконання роботи. Це програма, яка самостійно оновлює та доповнює знання в галузі менеджменту, заповнює прогалини в наявних рівнях освіти та набуває специфічних знань, необхідних для виконання роботи. Індивідуальні плани розвитку розробляє та впроваджує член кадрового резерву за участі та під керівництвом ментора і фахівця з роботи з персоналом. Фахівці цього сектора також оцінюють готовність кадрового резерву. Перед призначенням на вищу посаду членів кадрового резерву заслуховує кадровий комітет відповідного рівня [59].

Отже, аналіз міжнародного досвіду професійної підготовки майбутніх державних службовців засвідчив наявність специфічних та загальних рис у Франції, Німеччині, США та Великобританії, які відображають загальносвітові тенденції щодо демократизації, оптимізації та подальшої професіоналізації управлінської діяльності.

У підсумку варто зазначити, що значення професійної підготовки державних службовців у сучасних умовах значно зростає через необхідність суб'єктів управлінської системи ефективно реагувати на нові виклики та загрози, важливість надання якісних управлінських послуг громадянам, посилення вимог з боку

громадянського суспільства до професіоналізації та профілізації управлінської діяльності тощо.

Важливо наголосити, що сучасний державний службовець – це не тільки професіонал-управлінець, а й моральний зразок для громадян, оскільки він у суспільній свідомості асоціюється з державою. Саме тому формування професійної етики та доброчесності держслужбовців стає одним з першочергових завдань. Загалом сучасний стан процесу професійної підготовки державних службовців зумовлений потребами здійснення реформи державної служби в Україні, її можливостями оперативного перебудовувати свою діяльність згідно з новими суспільними потребами.

Організація процесу підготовки державних службовців базується на таких принципах, як: принцип єдності теорії та практики, принцип системності, принцип державності, принцип професіоналізму, принцип спрямування навчання та діяльності на забезпечення національного суверенітету, прав і свобод людини, принцип гуманності й справедливості, принцип неперервності та наступності професійного навчання, а також професійного розвитку протягом усього періоду проходження державної служби.

На думку експертів, професійна підготовка державних службовців має містити такі напрями: створення сприятливих умов для забезпечення їхнього професійного зростання; утворення функціональної системи виявлення професійних освітніх потреб державних службовців; гарантування систематичного, обов'язкового та планового професійного навчання державних службовців; сприяння розвитку ринку освітніх послуг у галузі професійної підготовки держслужбовців тощо.

Водночас у процесі професійної підготовки державних службовців в Україні виникає низка суперечностей, а саме: декларативність підходів до навчання, застосування застарілих методик до процесу навчання держслужбовців, відсутність чітких процедур щодо кар'єрного зростання та різноманітних заохочень у разі проходження професійного навчання й підвищення кваліфікації тощо.

Система професійної підготовки державних службовців в Україні здійснюється в державних та приватних закладах освіти, які пройшли процедуру

ліцензування освітніх програм й мають право надавати відповідні освітні послуги за освітнім рівнем «бакалавр» та «магістр». Вітчизняним ЗВО варто більше уваги приділяти оновленню програм підготовки держслужбовців, системно запроваджувати міжнародний досвід у цій царині, сприяти професійному зростанню педагогічних колективів не на рівні формальних ознак, а за сутнісними характеристиками.

### **Висновки до другого розділу**

Встановлено, що етичні засади на державній службі відбуваються згідно стратегічних векторів у формуванні та розвитку корпоративної етики державних службовців за моделями раціональної бюрократії, а також завдяки державному реформуванню принципів підходів бюрократії в країні демократичної культури глобальної освіти майбутнього, що модернізує академічну етику і доброчесність становлення та кар'єрного зростання державних службовців.

Виокремлено, що пропагування етики лідерства державних службовців виявляється не лише в формалізації морально-етичних вимог доброчесності, а й у відповідальному ставленні до сфери публічного управління та державної служби, інтенсивності усталення етичної поведінки, пропагуванні етичної чутливості, здатності передбачати, усувати та запобігати етичні проблеми та концентрувати рекомендації щодо неангажованого управління соціальними інституціями. Прогнозування та втілення етичного лідерства інтенсифікуються завдяки керівного впливу середніх орбіт міжособистісного спілкування у взаємодії суб'єкт-суб'єктних зв'язків. Менеджерська спроможність фахівців публічного управління та адміністрування – державних службовців полягає у спонуканні управлінських потенцій зі формування корпоративної культури (з англ. – teamwork) координаційно-субординаційної взаємодії у здійсненні філософії та місії організаційного управління системної архітектури держслужби.

Встановлено вияви лідерської етики у аксіогемах реалізації та провадження державної служби у співвідношенні стратегічного бачення перспективних цілей з методологією демократичної культури країни та безпеці досягнення соціально-

економічних і еколого-безпечних цілей засобами інституційного регулювання державної та публічної служби та морально-етично обґрунтованими прийомами у засновничих засадах професійної доброчесності державних службовців:

- держслужбовці та інші представники місцевого та громадського самоврядування мають реалізовувати посадові зобов'язання з міцністю достовірного представлення професійно-метричного реноме, об'єктивністю неангажованих персональних, парадигмальних та теологічних переконань; без сприяння пріоритету виражати ставлення до певних фізичних чи юридичних осіб, громадських, політичних чи релігійних організацій, а також уникати ухилення від прийняття рішень та несення відповідальності за свої дії чи бездіяльність;

- доброчесність публічної та державної служби втілено у реалізації повноважень посадових осіб місцевого та громадського самоврядування щодо орієнтації професійної направленості на захист суспільних інтересів, антикризового менеджменту між приватними та публічними сферами конфлікт-інтересів та уникнення дійсних і потенційних конфліктів у професійній діяльності;

- свідоме уникнення використання службового становища для здобуття набутого зиску або незаконного збагачення, запобігання несанкціонованого вжитку посадових обов'язків для отримання персонального або ангажованого в особистих інтересах зиску.

*Список використаної літератури до другого розділу:*

1. Набок М. В. Мораль в управлінні освітою як одна з головних детермінант його ефективності. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2016. Вип 6 (75). С. 148-158.
2. Василевська Т. Етичні аспекти реформування системи державної служби. *Демократичне врядування*. 2011. Вип. 7. С. 1-8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2011\\_7\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2011_7_18) (дата звернення: 17.05.2023).
3. Порта Д., Ванучі А. Брудні обгородки: учасники, ресурси та механізми політичної корупції [пер. з англ. С. Кокизюк]. Київ: К.І.С., 2006. 302 с.
4. Калиновський Ю. Ю. Особливості публічного управління в умовах соціальної нестабільності. *Публічне управління: український вимір*: матеріали щорічної наук.-практ. конференції, 7 грудня 2022 р., м. Харків; електронне видання. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. С. 83-85.
5. Василевська Т. Інституціональна підтримка етики державних службовців. *Університетська кафедра*. 2015. № 4. С. 87-96.
6. Норми та стандарти поведінки державних службовців: методичні матеріали / Харківська обл. держ. адміністрація. Харків, 2020. URL: [https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1044/104311/Attaches/etichna\\_povedinka.pdf](https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1044/104311/Attaches/etichna_povedinka.pdf). (дата звернення: 18.05.2023).
7. Василевська Т., Пятківський Р. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 9(2). С. 35-42.
8. Рудакевич М. І. Ідейні основи та нормативні стандарти етики державних службовців країн Європейського союзу. *Державне управління теорія та практика*. 2006. № 1. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Rudakevych\\_Mariia/Ideini\\_osnovy\\_ta\\_normatyvni\\_standarty\\_etyky\\_derzhavnykh\\_sluzhbovtsiv\\_krain\\_Yevropeiskoho\\_Soiuzu.pdf?](https://shron1.chtyvo.org.ua/Rudakevych_Mariia/Ideini_osnovy_ta_normatyvni_standarty_etyky_derzhavnykh_sluzhbovtsiv_krain_Yevropeiskoho_Soiuzu.pdf?) (дата звернення: 18.05.2023).
9. Волошина Я. Л. Добросовісність у професійній діяльності юриста. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2022. № 6. С. 16-21.

- URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/273500/268877> (дата звернення: 18.05.2023).
10. Бігун В. С. Добročесність як юридичний термін і сенс. *Часопис Київського університету права*. 2019. № 1. С. 25-29.
  11. Серих О.В. Професійна етика державних службовців: поняття, особливості. *Нове українське право*. 2021. Вип. 4. С. 104–111.
  12. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 15.05.2023).
  13. Національне агентство України з питань державної служби. Наказ від 05.08.2016 № 158 «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#n13> (дата звернення: 17.05.2023).
  14. Прудіус Л. В. Європейські стандарти добročесної державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 8. С. 65-74.
  15. Васильківська В. Теоретико-правова характеристика новітніх принципів державної служби з урахуванням законодавчих перетворень. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 10. С. 87-91.
  16. Василевська Т. Е. Етичні компетентності публічних службовців у контексті реформування публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 1(60). С. 155-162.
  17. Чеченко К. О. Принцип добročесності державної служби: етимологія та генеза морально-етичної норми. *Київський часопис права*. 2022. № 1. С. 143-151.
  18. Шапенко Л. О., Лавренчук М. М. Правові засади добročесної державної служби в Україні. *Історико-правовий часопис*. 2022. № 17(2). С. 100-105.
  19. Войтюк М. М. Механізми підвищення ролі державного службовця на сучасному етапі інституціоналізації соціальної сфери України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 20. С. 87-89.
  20. Качан Я. В. Основні засади проходження публічної служби в Україні. *Державна служба*. 2019. Том 30 (69). № 5. С. 69-73.

21. Даниленко Ю.С. Стан правового регулювання етики поведінки державних службовців в Україні. *Вісник Чернівецького факультету : зб. наук. праць НУ «ОЮА»*. Чернівці, 2015. № 4. С. 66–78
22. Битяк Ю.П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади : монографія. Харків : Право, 2005. 304 с.
23. Козаков В.М., Чаплай І. В. Формування моделі етичної поведінки державних службовців в умовах демократизації і професіоналізації державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 15. С. 137–139.
24. Naq S. Ethics and leadership skills in the public service. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2011. Vol. 15. P. 2792–2796.
25. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів: 2018. 232 с.
26. Національне агентство України з питань державної служби. Офіційний сайт. Нормативно-правова база. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-pavchannya/normativno-pravova-baza> (дата звернення: 25.05.2023).
27. 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 / [Н. Алюшина (кер. авт. колективу), Л. Рикова, С. Горбатюк, О. Козловський, Ю. Жук, О. Кльоц, О. Бутко; за заг. ред. Н. Алюшиної]. Київ: Національне агентство України з питань державної служби, 2021. 240 с.
28. Стандарти ISO 9001-2001. Центр Адаптації державної служби України до стандартів Європейського Союзу URL: <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/754-D0%B8-iso-9001-2001> (дата звернення: 20.05.2023).
29. Мельников О. Ф. Кар'єра в системах державної служби різних країн. *Державне будівництво*. 2008. № 2. С. 1-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2008\\_2\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_44) (дата звернення: 21.05.2023).



30. Толкованов В., Войтович О. Інформаційно-аналітичний звіт «Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні». Київ, 2017. 57 с. URL: [http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Analytical-report\\_Institution-Training-2017\\_7July\\_Final.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Analytical-report_Institution-Training-2017_7July_Final.pdf) (дата звернення: 21.05.2023).
31. Смолка О. В. Особливості проходження державної служби в окремих державних органах в Україні: дис. ... канд. юрид. наук. Одеса, 2021. 222 с.
32. Енциклопедичний словник з державного управління. уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трошинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
33. Ільченко О., Кононець Н. Проблема єдності педагогічної теорії та практики: історія і сьогодення. *Педагогічні науки*. 2022. № 79. С. 124-128.
34. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів: 2018. 232 с.
35. Кагановська Т. Є. Правові засади підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2013. № 6-1 том 1. С. 149-153.
36. Акімов О.О. Основні принципи державно-управлінської діяльності у системогенезній динаміці. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1571> (дата звернення: 05.05.2023).
37. Грищук А. Б. Принцип професіоналізму в державній службі. *Науковий Вісник Ужгородського Національного університету. Серія: Право*. 2021. Випуск 65. С. 227-232.
38. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: проблеми становлення, розвитку та функціонування: дис. д-ра юрид. наук. Харків, 2006. 421 с.
39. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб

- місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь / [К. Ващенко (кер. авт. колективу), В. Купрій, В. Чмига, Т. Токарчук, Л. Рикова, Ю. Вернигор та ін.; за заг. ред. К. Ващенка]. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 140 с.
40. Національне агентство України з питань державної служби Наказ від 16 серпня 2021 р. № 131-21. «Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2022 році»<https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-perelikiv-prioritetnih-napryamiv-tem-pidvishchennya-kvalifikaciyi-derzhavnih-sluzhbovciv-sluzhbovciv-goliv-miscevih-derzhavnih-administracij-yih-pershih-zastupnikiv-ta-zast>
41. Мосора Л.С., Федорищак Х. І. Практичні аспекти організації підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2020. №4(10). С. 184-195.
42. Корнута Л., Неугодніков А. Окремі аспекти професійної підготовки публічних службовців зарубіжний досвід Великобританії та США. № 5 (2021): *Прикарпатський юридичний вісник*. 2021. Вип 5 (40). С. 113-118.
43. Неліпа Д. В. Розвиток професійної підготовки державних службовців на основі компетентнісного підходу *Держава та регіони. Сер.: Державне управління*. 2014. № 2. С. 37-42.
44. Долгий О., Хрущ О. Професійна компетентність і компетенції державного службовця у контексті реформування публічної служби. *Вісник Національної академії прокуратури України*. 2019. № 3. С. 7–22.
45. Наливайко Л. Р. Професіоналізм та компетентність державного службовця як умова ефективності державного управління. *Право і суспільство*. 2012. № 1. С. 164-167.
46. Іншин М. І. Перспективні напрямки професійної підготовки державних службовців в Україні. *Право і безпека*. 2006. № 5. С. 24-27.

47. Продаєвич О. С. Організаційно-правові засади підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. *Актуальні проблеми держави і права*. 2007. № 35. С. 492-495.
48. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби. URL: <http://www.univ.kiev.ua/ua/departments/ipacs/> (дата звернення: 10.05.2023).
49. Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління». URL: <https://karazin.ua/fakulteti-ta-instituti/navchalno-naukovy-i-institut-laquo-institut-derzhavnoho-upra/> (дата звернення: 10.05.2023).
50. Національний університет «Львівська політехніка». Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку. URL: <https://lpnu.ua/iadu> (дата звернення: 10.05.2023).
51. Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюк». URL: <https://nupp.edu.ua/page/kafedra-publichnogo-upravlinnya-administruvannya-ta-prava.html> (дата звернення: 10.05.2023).
52. Дуальна освіта для державних службовців: виклики та перспективи в Україні. Київська школа економіки. Департамент публічної політики та врядування. 2021. 214 с. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/07/Zvit\\_dualna\\_osvita.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/07/Zvit_dualna_osvita.pdf) (дата звернення: 10.05.2023).
53. Деякі питання здобуття освіти та 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 28 квітня 2021 р. № 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/446-2021-%D0%BF#n45> (дата звернення: 10.05.2023).
54. Мельникович В. М. Професіоналізація державних службовців. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 11. С. 167-171.
55. Інституційне забезпечення кадрової політики у публічному управлінні: місія, роль та місце Національної академії державного управління при Президентові

України: наук. доп. / авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, А. І. Семенченко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2015. 160 с.

56. Сікорська І. Підготовка державних службовців у країнах Європи. *Університети і лідерство*. 2016. № 3. С. 1-14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead\\_2016\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2016_3_13) (дата звернення: 10.05.2023).
57. Сурай І. Г. Формування й розвиток еліти в державному управлінні: досвід Німеччини. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2012. № 3 (39). С. 18-23.
58. Система державного управління Сполучених Штатів Америки: досвід для України / Укладач Л.В. Примаченко. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Monografiy/c57ee175-3c28-4ca9-8b19-ed6e960669d3.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografiy/c57ee175-3c28-4ca9-8b19-ed6e960669d3.pdf) (дата звернення: 11.05.2023).
59. Osborne S. P. *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. N.-Y.: Taylor & Francis, 2010. 431 p.

### РОЗДІЛ 3.

## ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕТОДИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АКАДЕМІЧНОЇ ЕТИКИ ТА ДОБРОЧЕСНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ

### 3.1 Компетентнісний підхід до професійної підготовки/навчання майбутніх державних службовців

Передусім варто визначити методичні аспекти професійної підготовки майбутніх державних службовців: підходи, методи, технології. Їх аналіз має сприяти закладанню фундаменту якісної організації цього процесу.

У результаті здійснення досліджень встановлено, що поширення набув інституціональний підхід, відповідно до якого державна служба є правовим, соціальним, культурним, економічним, політичним та організаційним інститутом, що має певну структуру. Засновниками інституціонального підходу є Т. Веблін, Дж. Коммонс, В. Мітчел, які обґрунтовували свої погляди, опираючись на власний досвід, логіку та статистичні дані. Сьогодні інституціональний підхід активно застосовують у дослідженнях державної служби. Учені описують його як багатоаспектний інститут влади, що має специфічну структуру. Державна служба як правова система складається з багатьох відповідних законів і нормативних актів, які регулюють стандарти та умови найму на державній службі. У політичній сфері державні службовці забезпечують реалізацію зовнішньої та внутрішньої політики держави та є ваговою складовою суспільства. У культурній сфері концепція державної служби передбачає набір культурних правил і норм, яких повинні дотримуватися державні службовці [1].

Інституціональний підхід у системі професійної підготовки майбутніх державних службовців варто поєднувати з компетентнісним підходом, одним із фундаторів якого був американський психолог Д. К. МакКлеланд. У своєму дослідженні він поставив під сумнів достовірність особистісних тестів і IQ-тестів, оскільки вони не можуть забезпечити суттєвий прогноз успіху учасника в реальних

професіях. У межах компетентнісного підходу розроблено методикою збору даних, яка використовує метод глибинного інтерв'ю для отримання прикладів поведінки.

Результати дослідження Д. К. МакКлеланда засвідчили, що для успішного розпізнавання здібностей важливо враховувати контекст їх використання. Зокрема, сучасні спеціалісти у сфері державного управління мають «адаптуватися до змін середовища управління», їх підготовка має враховувати інтереси держави. Різноманітність функцій і обов'язків, які мають національні та місцеві органи влади в різних сферах, вимагає високоякісної професійної освіти та постійного оновлення, щоб забезпечити функціонування цих установ на належному рівні. Специфіка цієї діяльності зумовлює необхідність моніторингу подій у бізнес-сфері (внутрішніх та зовнішніх), а також виконання рішень у фізичному, інформаційному та когнітивному аспектах [2, с. 75–76].

Реалізація компетентнісного підходу до професійної підготовки майбутніх державних службовців передбачає переорієнтацію навчання з накопичення знань, умінь та навичок на розвиток здатності використовувати знання та навички під час практики. Цей перехід потребує суттєвої зміни якісного характеру та функціонування системи підготовки державних службовців. [3, с. 38].

Компетентнісний підхід спрямований на розвиток нових типів здібностей, які не тільки відображають рівень здібностей, але й рівень мотивації, який необхідний для забезпечення інновацій, креативності, активності та прагнення до вдосконалення. Так, як професійна грамота, компетентність повинна бути доповнена особистим захопленням, яке підтверджує безпосередню необхідність суспільства дотримуватися зазначених принципів [4, с. 138].

Основна ідея компетентнісного підходу до навчання державних службовців полягає у:

- врахуванні напряму та профілю первинної підготовки державних службовців у формуванні фундаментальних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання основних професійних обов'язків;

- розвитку основних здібностей – технологічних, лінгвістичних, культурних та особистісних.

- розвитку спеціальних здібностей, які визначені посадовою інструкцією і пов'язані з конкретними завданнями, це дає змогу ефективно діяти на конкретній посаді [5, с. 136].

Для роботи на посадах державної служби працівникам необхідно здобути ключові компетентності. Експерти вважають, що в результаті отримання професійної освіти майбутні державні службовці:

- повинні володіти знаннями та навичками, які дають змогу їм аналізувати, оцінювати та порівнювати варіабельність фактів, генерувати оригінальні ідеї в галузі знань;

- мають здатність використовувати свої знання та навички для розв'язання завдань у нових або раніше невідомих обставинах, а також у ширшому (міждисциплінарному) контексті, який містить відповідні галузі знань;

- здатні інтегрувати знання, вирішувати складні проблеми за наявності неповної інформації та враховувати соціальну та етичну відповідальність під час прийняття рішень;

- можуть узагальнювати свої висновки в чіткій та раціональній формі, а також мати науковий та обґрунтований науковий підхід і повідомляти наукову інформацію експертам та неекспертам;

- мають здатність продовжувати навчання через процес самоосвіти [3, с. 38].

Реалізація інституціонального і компетентнісного підходів у професійній підготовці майбутніх державних службовців передбачає впровадження в освітній процес у фахових закладах вищої освіти низки інноваційних викладацьких методів. Один із таких методів – «мозкова атака», або брейнстормінг, який навчає студентів генерувати ідеї. Цей метод дає змогу виявляти й порівнювати індивідуальні думки, розглядати всі ідеї щодо вирішення проблеми й обирати найвагоміше та обґрунтоване рішення. Ще одним методом є вільні асоціації, які сприяють продуктивним думкам щодо вирішення проблеми. Цей метод стимулює відкритість та сприйнятливість до нових ідей. Додатково метод case study передбачає вирішення практичних завдань, щоб поставити студентів у ситуацію прийняття рішень. Метод «Коло ідей» спрямований на обговорення питань з усіма учасниками, розвиваючи

вміння працювати в команді та обґрунтовувати свою точку зору. «Акваріум» є методом для покращення навичок роботи в малих групах та формування культури спілкування, а також розвитку практичного мислення. Метод «Ток-шоу» спрямований на розвиток навички публічного виступу та дискусії і дає змогу студентам брати участь у загальних дискусіях, лаконічно й раціонально висловлювати думки, відстоювати свою позицію та впливати на формування громадської думки [6, с. 17].

Досвід навчання майбутніх державних службовців у ЗВО засвідчує, що методи їх професійної підготовки тісно пов'язані з технологіями, які відображають стратегію розвитку освіти, єдиний освітній простір, що має на меті прогнозувати еволюцію освіти, її спеціальний дизайн і планування, прогнозування результатів і створення стандартів, які відповідають цілям освітнього планування. Ці технології містять:

- технологію розвитку критичного мислення, яка сприяє творчому мисленню та розвитку креативності. Критичне мислення важливе для майбутніх державних службовців, щоб вирішувати складні ситуації, робити висновки, оцінювати та приймати рішення;

- здоров'язбережувальні освітні технології – це методи, форми та засоби, які спрямовані на максимізацію фізичного, психічного, етичного та соціального благополуччя учня при популяризації здорового способу життя (наприклад: відсутність стресових ситуацій, достатні ресурси та відповідні методи навчання);

- ігрову технологію, що сприяє розвитку інтересів і занепокоєнь слухачів, підвищує їх пізнавальні здібності, інтелект і творчі здібності, пов'язує воедино знання, уміння і навички, виховує почуття. Перевагами цієї технології є активізація навчального процесу та відтворення міжособистісних стосунків, а також прийняття колективних рішень у ситуаціях, що нагадують реальні професійні обов'язки майбутніх державних службовців; ця технологія є гнучкою за своїм складом – від відтворення до вирішення задач, імітації будь-якої професійної діяльності тощо;

- методи кооперативного навчання, які підвищують ефективність навчання, розвиток людських стосунків, самостійність, здатність підтримувати та захищати



свою точку зору, слухати інших, культуру діалогу та відповідальності за результати. Викладачі мають навчати майбутніх державних службовців методів ділової співпраці [6, с. 19].

Застосування означених підходів, методів і технологій передбачає, що держслужбовці повинні мати належну освіту та підготовку, щоб вони могли виконувати свої обов'язки відповідно до встановлених процедур та стандартів. Крім того, потрібно забезпечити навчання з питань професійної етики та моралі. У чинному Законі України «Про державну службу» (2015 р.) професійне навчання – це набуття та вдосконалення професійних знань, умінь і навичок з метою забезпечення належного рівня професійної кваліфікації державних службовців у їх професійній діяльності [7].

Основною метою професійного навчання державних службовців є забезпечення висококваліфікованих професійних кадрів для державних установ. Система професійного навчання об'єднує підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, а також керівників державних органів та організацій. Ця система вимагає єдиних вимог до змісту навчання, мережі навчальних закладів та системи управління. Розвиток системи професійного навчання ґрунтується на впровадженні системності, оснований на реалізації єдиної державної кадрової політики. Це передбачає визначення моделі державного службовця, структури та змісту його професійної діяльності, а також принципів професійного навчання. Удосконалення структури та стійкості системи професійного навчання вимагає впровадження єдиної системи державних стандартів професійної підготовки та критеріїв для їх оцінки. Це є ключовими етапами для забезпечення її цілісності та конкретності [9, с. 99].

З метою оптимізації системи професійного навчання державних службовців нормативно-правова база постійно вдосконалюється. Вона спрямована на упорядкування системи закладів, що здійснюють професійне навчання державних службовців, розробку освітніх програм на основі компетентнісного підходу до навчання, розвиток циклічності професійного розвитку та навчання персоналу відповідно до щораз вищих вимог до рівня професійної компетентності державних

службовців, а також розробку єдиних стандартів професійного розвитку керівних кадрів органів державної влади [10, с. 89].

Сучасна система підвищення кваліфікації державних службовців має відповідати професійним вимогам, бути гнучкою й мобільною, бути частиною системи людських ресурсів, зосереджуватися на індивідуальних потребах і надавати сучасні та точні знання. Цей тип системи навчання сприятиме розвитку лідерства у сфері державної служби та ефективному впровадженню принципів доброго державного управління [11, с. 87].

Розвиток інноваційної освіти державних службовців передбачає розвиток таких складових, що сприяють успішному функціонуванню в сучасному суспільстві:

- створення сприятливих творчих умов у сфері освіти для державної служби з метою стимулювання інноваційних процесів, що виникають у суспільстві через політичні та економічні процеси;
- забезпечення матеріальних можливостей для педагогічних інновацій через національну економічну політику;
- формування особистості, яка володіє інноваційною здатністю аналізувати, прогнозувати та моделювати результати своєї професійної діяльності, а також планувати впровадження інновацій у неї;
- створення інноваційної системи навчання, яка містить інноваційний навчальний процес і ґрунтується на інноваційній концепції професіоналізації державного управління та розвитку громадянського суспільства;
- залучення інноваційної системи виховання до інноваційної системи освіти, яка передбачає формування духовно-моральної особистості [12, с. 13].

Реалізація інноваційної системи освіти державних службовців пов'язана з модернізацією їх навчання. На думку О. В. Александрова, це передбачає впровадження постійного маркетингу потреб органів державної влади та місцевого самоврядування в цільовій підготовці, перепідготовці й підвищенні кваліфікації кадрів. Це також містить модернізацію рівня володіння інформаційно-комунікаційними технологіями, щоб забезпечити можливість адаптації навчальних програм до потреб практики; навчання кадрів органів місцевого самоврядування на

їхньому робочому місці; залучення семінарів-тренінгів з основ інформаційно-аналітичної та експертно-прогнозна діяльності до програм підвищення кваліфікації; фінансування участі в програмах міжнародного обміну досвідом; створення загальнонаціонального інформаційно-координаційного центру мережі навчальних організацій [13, с. 186].

Результатом запровадження до системи освіти названих вище компонентів у контексті реформування державної служби постає підготовка державних службовців, які:

- є непохитними поборниками прав і свобод людини;
- мають професійні здібності, що випливають із сучасних спеціальних знань;
- мають аналітичні здібності та знайомі з використанням інструментів і методів наукового менеджменту;
- наділені критичним мисленням та особистими якостями, необхідними для прийняття стратегічних рішень.

Варто зауважити, що реалії сьогодення дають підстави стверджувати, що державний службовець має «повсякчас удосконалювати свої професійні навички, а це зобов'язує його підвищувати свій теоретичний рівень упродовж усієї професійної діяльності в державних установах та органах державної влади» [14, с. 39].

Професійний розвиток державних службовців як важливої складової «морально-етичного» характеру професії спрямований на розвиток якостей, зокрема підвищеної відповідальності, толерантності, честі, порядності та концепції справедливості, які можна вважати невід'ємною частиною чеснот «моделювання довіри» [4, с. 138]. Основні правила етичної поведінки поєднують і універсальні, і специфічні характеристики, що визначають морально-етичний портрет успішного управлінця:

- для успішної державної служби необхідні взаємна чесність та справедливість, а також доброта, чутливість та чуйність;
- смиренність і чесність дають змогу виявляти толерантність та терпіння до інших і критично ставитися до власних сильних і слабких сторін;
- увічливість та акуратність у спілкуванні.

Ключовими характеристиками успішної етики професійного державного службовця вважають професійну честь, гідність, справедливість, тактовність, професійний обов'язок. Адміністративна етика – різновид ділової етики, що ґрунтується на вивченні професійної моралі адміністративних управлінців, демонструє ціннісні орієнтації, норми, моральні аспекти поведінки та людських взаємовідносин в управлінському процесі, а також надає практичні рекомендації, орієнтовані на цю діяльність [15, с. 153]. Такий морально-етичний фундамент має забезпечити державним службовцям можливість виконувати обов'язки відповідно до встановлених процедур та стандартів.

У процесі навчання та підвищення кваліфікації державні службовці повинні здобувати навички, знання та компетенції, необхідні для виконання своїх обов'язків з високою мірою професіоналізму та етики. Незалежно від конкретного виду навчання або підвищення кваліфікації, ці навички, знання та компетенції мають базуватися на загальних принципах, що відображають їх сутність, ураховують стратегічні завдання ефективної національної кадрової політики, а також інноваційні підходи до освіти дорослих. До цих принципів дослідники зараховують:

- цілеспрямованість – наявність чітко сформульованої мети професійного розвитку на макрорівні та чітко сформульованих цілей індивідуального професійного розвитку для окремих керівних кадрів на мікрорівні, які визначено в концепціях, стратегіях, програмах та планах;
- обов'язковість – підвищення кваліфікації варто розглядати як частину професійної діяльності; цього можна досягти шляхом уведення концепції «організація, що навчається» або систем організаційного навчання в органах влади, контролю реалізації індивідуальних програм професійного розвитку тощо;
- безперервність є ключовою умовою реалізації концепції навчання впродовж життя – однієї з основних складових європейської соціальної моделі. Це зумовлено зростанням ролі людського капіталу в зростанні національного багатства та прискоренням темпів оновлення

професійних знань, необхідністю розвитку освіти дорослих через несприятливі демографічні тенденції та іншими чинниками;

- централізацію та децентралізацію – дає змогу установам та органам влади організувати підвищення кваліфікації за типом, форматом та методом на власний вибір з урахуванням вимог (стандартів), установлених у централізованому порядку;
- гуманізацію – надання пріоритету людині та її інтересам, забезпечення свободи вибору шляху розвитку, а також створення умов для інклюзивного та гармонійного розвитку фахівців;
- індивідуалізацію – особистісно-орієнтований підхід до створення навчально-виховного процесу на засадах андрагогіки, які передбачають лідерство в навчанні фахівця, урахування індивідуальних особливостей та освітніх потреб, стимулювання розвитку особистості та підтримку цілей самоосвіти, вдосконалення, а також участь у заходах із викладачем під час освітнього процесу;
- випереджувальний характер змісту навчання – урахування потенціалу розвитку державного управління, нових обов'язків і функцій органів влади, науково-технічних досягнень, які надають керівникові можливість адаптуватися до змін, а також впроваджувати їх відповідно до часу;
- інноваційність і прогресивність – використання нових концепцій, інноваційних методів, технологічних досягнень та професійна підготовка співробітників, а також інтеграція закордонного та вітчизняного досвіду;
- диференціацію – різноманітність форм і методів навчання, що враховує різні підходи до сприйняття інформації та особистісні преференції щодо процесу навчання;
- доступність і комфорт – зробити інформацію доступною і простою у використанні щодо освітніх програм, які дотримуються, та створення практичних методів задоволення потреб у спеціалістах;

- компетентнісний підхід зміщує акцент із процесу навчання на його результати з метою формування та розвитку компетентностей, необхідних для професійної діяльності та особистісної самореалізації;
- актуальність для професійного розвитку – встановлення взаємозв'язку між навчанням, його результатами та кар'єрним розвитком на державній службі;
- результативність – здатність досягати поставленої мети та намічених результатів, що передбачає оволодіння новими знаннями, уміннями, навичками, зміну поведінки фахівця – ці властивості забезпечують і підвищення професійної компетентності, і підвищення професіоналізму;
- ефективність – визначення ефективності навчання та підвищення кваліфікації на основі порівняння результату з вартістю ресурсів, витрачених на його виробництво [16, с. 19–20].

На нашу думку, з позицій компетентнісного підходу доцільно узагальнити зміст ключових навичок, знань, компетентностей, що забезпечують успішне виконання обов'язків державними службовцями, за допомогою поняття «професійна компетентність». Сутність професійної компетентності державного службовця полягає у вмінні та практичній здатності застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та професійні якості для виконання завдань і обов'язків, а також для навчання, професійного та особистісного розвитку [7]. Це поняття характеризує професіоналізм державних службовців та якість, яка є результатом їх професійної підготовки і вважається високим рівнем кваліфікації та компетентності [17, с.38].

Чітке визначення стандартів професійної компетентності державних службовців у робочих інструкціях не лише окреслює зміст і структуру цього поняття, а й виконує багато інших функцій:

- забезпечує об'єктивність, справедливість у конкурсі на посади державної служби;

- визначає вимоги до професійної кваліфікації кандидатів на державну службу й розподілу посадових обов'язків у державних органах відповідно до затвердженої структури;
- визначає обсяг відповідальності та повноважень згідно із займаною посадою державної служби в конкретному державному органі;
- сприяє об'єктивній оцінці рівня професійної компетентності кандидатів на державну службу;
- підвищує ефективність роботи служб персоналу з управління персоналом на державній службі.

Поняття «професійна компетентність державного службовця» С.П. Кушнір визначає як структуроване уявлення, що містить такі компоненти:

- загальну сукупність спеціалізованих знань (правові аспекти державної служби, державні мови, основи діловодства), умінь і навичок (уміння правильно виконувати конкретні дії в межах конкретної діяльності на основі отриманих знань: комунікація та взаємодія, лідерство, фінансовий менеджмент тощо). Ці три категорії відображають зв'язок між пізнавальною та практичною діяльністю державних службовців;
- професійні й особисті якості державних службовців – рівень володіння особистими якостями, які виявляються в необхідних знаннях, навичках, цінностях та поведінці державного службовця й сприяють досягненню успішних результатів діяльності (самоорганізація та саморозвиток, креативність, ініціативність, уміння працювати в стресових ситуаціях, принциповість прийняття рішень, рішучість й вимогливість тощо);
- ефективне використання наявних знань та досвіду й результативне виконання службових повноважень для подальшого професійного й особистісного розвитку [18, с. 151–152].

На успішність виконання державними службовцями своїх обов'язків з високою мірою професіоналізму та етики значно впливає особистісний приклад керівників. Доброчесність є особистісною якістю, тому державні службовці повинні дотримуватися її у своїй повсякденній діяльності, в управлінні та ставленні до

співробітників та громадян, бути відповідальними та підзвітними, брати на себе відповідальність за власні вчинки та рішення перед законом та громадянами.

У контексті аналізу професійної підготовки державних службовців розглянуто проблему етично свідомого керівництва підлеглими. Основні причини морального конфлікту виникають через особливості формальних управлінських відносин у системі «керівник-підлеглий» та асиметричну структуру цих відносин. Керівники мають гуманітарну та організаційну відповідальність за результати своєї діяльності. Рішення цих проблем можуть бути розглянуті з точки зору традиційної етики (теологічної, етики доброчесності), суб'єктивної етики совісті (за І. Кантом) та інтерсуб'єктивної етики діалогу (етики комунікативного діалогу). Застосування діалогічної концепції керівництва залежить від того, наскільки швидко "елітарне" розуміння управління схиляється до "егалітарного". Розвиток менеджменту в напрямку «децентралізованого» або колегіального підходу може підтримати цю тенденцію [19, с. 59].

Яким має бути сучасний керівник органів державної влади і як його сприймають інші державні службовці? Керівник – це передусім організатор, автор концепцій, людина, яка приваблює інших і вміє вести за собою. Він чітко окреслює завдання, які хоче виконати, концепцію, яку має на увазі, інших співробітників, яким дозволяє розвиватися та визнає їхній професіоналізм, не тисне на своїх підлеглих і є тонким психологом. Керівник повинен швидко оцінити ситуацію, запобігти розвитку проблем або конфліктів і вирішити їх, не перекладаючи рішення на інших, беручи відповідальність за управління людьми. Крім того, керівники є орієнтирами й організаторами, лідерами в системі мотивації державної служби. Вигідно, коли керівники відповідають за своїх підлеглих. Окрім того, варто розуміти, що головна місія кожного керівника державних органів полягає в тому, щоб максимізувати ентузіазм підлеглих державних службовців під час виконання ними своїх обов'язків [20, с. 135]. На думку дослідників, для того щоб такий особистісний приклад керівників скеровував державних службовців на дотримання доброчесності в управлінні й у ставленні до співробітників та громадян, щоб вони



усвідомлювали відповідальність за свої дії та вчинки перед законом та громадянами, варто приділити особливу увагу проблемі поєднання функцій лідера і керівника.

Як зазначає С. С. Крицька, на практиці (зокрема у сфері державної служби) управлінські та лідерські функції часто не лише поєднуються, а й суперечать одна одній. Лідери зосереджуються на етичних аспектах лідерства, а менеджери зосереджуються на практичних аспектах лідерства та розподілу. Менеджмент нерозривно пов'язаний з організацією та процесами, що відбуваються в ній, і лідер може існувати без організації. Лідери мають послідовників, а менеджери мають інших, які поділяють їхні цілі. Керівники та менеджери повинні постійно вдосконалювати свої знання та здібності, розвивати здатність об'єктивно оцінювати власну поведінку, використовувати свої переваги й водночас заповнювати прогалини в знаннях. Лідер повинен користуватися довірою своїх послідовників, діяти відповідно до особистих цінностей і духовних переконань та поєднувати всі перераховані вище якості в одне органічне ціле. Як лідери, керівники повинні не тільки здобувати знання, але й ділитися ними зі своїми співробітниками та громадянами. Лідери та керівники повинні застосовувати системний підхід і розуміти правила, які визначають і розвивають системи. Соціально компетентний керівник у державному секторі – це той, хто може надихати інших і сприяти взаємодії в команді. Його дії впливають із соціальної взаємодії всередині групи та визнання професіоналізму та здібностей підлеглих [21, с. 46].

З огляду на визначення лідерства як здатності через особистісні властивості впливати на поведінку інших з метою концентрації зусиль на досягненні конкретної мети, важливо зазначити, що основою лідерства є унікальна форма управлінської взаємодії. Як засвідчує досвід, лідерство пов'язане з його особистістю та командою, яку він очолює, їх здатністю вирішувати складні проблеми державного управління. Як наслідок, питання створення ефективної системи державної служби передбачає підвищення професіоналізму чинних підходів та створення нових методів підвищення професіоналізації державних службовців, які спрямовані на просування принципів компетентності та професіоналізму [22].

Дослідники зосереджуються на індивідуальній складовій діяльності державних службовців, оскільки саме особистість керівника та членів колективу визначає професійний успіх керівника, а в контексті ускладнення управлінських питань зростає частка керівника та членів колективу, зростають особистісні здібності, але зменшується питома вага професійних здібностей [23, с. 61]. Саме особистісний приклад лідера-керівника сприяє дотриманню доброчесності в практиці державної служби. Тому подальше утвердження принципу доброчесності в повсякденній діяльності державних службовців передбачає консолідацію зусиль посадових осіб різних рівнів (від керівників до підлеглих). Принцип доброчесності повинен бути реалізований під час підготовки державних службовців. Для цього принципу необхідна формальна, чітка та юридична норми [24, с. 66].

### **3.2 Вимоги до професійної підготовки/навчання державних службовців**

Для досягнення поставленої мети мають бути визначено особливості та практика реалізації морально-етичного аспекту в підготовці державних службовців. Етичні чесноти та доброчесність державного службовця – важливі якості, які сприяють ефективному та справедливому функціонуванню державного апарату, управління та демократії в цілому.

Передусім варто визначити специфіку організації державної служби, що безпосередньо впливає на реалізацію морально-етичного аспекту в підготовці державних службовців. Варто зазначити, що державні службовці завжди працюють в умовах з обмеженими ресурсами. Унаслідок цього матеріальна винагорода державних службовців завжди є нижчою, ніж винагорода фахівців такого ж статусу в інших галузях. На основі порівняльних досліджень заробітної платні державних службовців і працівників інших структур, проведених у різних європейських країнах, з'ясовано, що кращі співробітники держслужби отримують приблизно на тому ж рівні, що й найгірші показники в інших організаціях. Моральне незадоволення рівнем матеріальної винагороди має багато наслідків:

- найкомпетентніші працівники на ринку праці будуть шукати іншу професію. Так, якість людських ресурсів знижується, а різниця між найбільш і найменш ефективними працівниками зменшується;
- багато державних службовців витрачають свої зусилля на заповнення дефіциту зарплати. Це великий процес, який зазвичай не має матеріального значення, але в основному складається з послуг (офіційна позиція щодо клієнтів, а також внутрішні ресурси державної служби);
- частина державних службовців, незважаючи на низьку заробітну плату, приходять на роботу в державні установи заради особистої вигоди. Відсоток таких людей продовжує зростати;
- керівники державної служби позбавлені можливості використовувати складову матеріального стимулювання управління кадрами;
- державна служба передусім організована за принципом вертикального розташування діяльності. У цих організаціях беруть участь люди, які мають різний соціальний досвід і виховані за різними професійно-етичними стандартами. Зміст і характер роботи, а також цілі діяльності в цих «пічках» помітно відрізняються. Іншим унікальним аспектом вертикальних структур є те, що вони можуть мати більшу важливість для працівників, ніж для організацій у певних регіонах. Співробітники досягають успіху, якщо їм доручають проекти, які перевищують їхні здібності, або коли їх підвищують. У повсякденному житті це означає, що вони надають перевагу більше займатися репортажами, ніж реальними справами (наприклад, благоустроєм своєї території);
- жорсткість вертикальної ієрархії перешкоджає встановленню прямих горизонтальних зв'язків між співробітниками на різних посадах в середині ієрархії. Проходження документа через державну службу повільніше, ніж в інших сферах;
- на суто психічному рівні можуть виникати ворожі стосунки та конфлікти між працівниками на різних посадах у місцевій громаді однієї організації, вони зазвичай приховані та тривають довго. Ці розбіжності часто мають форму

спільної зневаги під час підвищення по службі, нагород і визнання. Превентивно керівники повинні приділяти більше уваги своїм співробітникам, а якщо суперечки вже виникли, ефективніше обговорювати їх усім разом, а не кожен відділ окремо [25, с. 142].

У поєднанні зі специфічними «особливостями державної служби» останнім часом визнана першочергова роль культурних компонентів у державному управлінні, створенні нової культури державної служби. Першочерговим напрямком тут є етизація державної служби, яка пов'язана зі збільшенням значення морально-етичної складової поведінки державних службовців. Без етичної складової адміністративні реформи навряд чи будуть успішними. Як наслідок, етичні чинники мають першочергове значення для розвитку нової форми державної служби. Регулювання поведінки державних службовців на морально-етичному рівні та суворий нагляд за дотриманням ними високих етичних стандартів є необхідним для підвищення якості державного управління, підвищення ефективності держави в цілому і, як наслідок, підвищення довіри в державі. Суттєве посилення уваги до питань професійної етики є одним із найважливіших напрямів реформування системи державної служби [26]. Тому в контексті цього дослідження варто визначити етичні чесноти, які сприяють ефективному та справедливому функціонуванню державного апарату, управління та демократії в цілому.

До основних етичних принципів, які повинні бути притаманні кожному державному службовцю як члену суспільства, Н.В. Філік зараховує індивідуалізм, основу особистості державного службовця, закон, культуру державного службовця, його свободу і незалежність, його особисте життя та повагу, за право, здатність узгодити власні інтереси з інтересами суспільства в цілому. Крім того, державний службовець повинен мати високі етичні стандарти та чітку етичну перспективу [27, с. 9].

Властивістю державного службовця, невід'ємною від його професійної природи, є вимога добросовісного ставлення до виконання своїх обов'язків. Особливу увагу варто приділяти чесності, прозорості, підзвітності та відданості справі [8, с. 48].

У правовій сфері доброчесність визначають як дії державних службовців, які орієнтовані на суспільні інтереси та не мають особистої мети під час виконання своїх обов'язків [7]. Доброчесність служить противагою меритократичній структурі створення управління людськими ресурсами.

Меритократія походить від концепції конкуренції. Щоб мати бездоганну репутацію в суспільстві та високоякісне життя, важливо постійно вдосконалювати свої здібності та бути кращим за інших. Меритократія не тільки ігнорує вищесказане, але й функціонує як ідеологія, у якій немає місця для колективної солідарності [28].

Дослідники визначають такі основні підходи, які можна використати для підвищення рівня доброчесності державного службовця:

- довіра та впевненість громадськості в законності громадської діяльності;
- дозвіл на застосування покарання за злочинну поведінку;
- протидіяння протиправній поведінці, уживання заходів для її запобігання або покарання;
- підвищення обізнаності працівників щодо етичних та ціннісних аспектів їхньої роботи;
- виявлення причин моральної чи аморальної поведінки;
- розвиток умінь аналізувати етичні питання;
- сприяння вирішенню етичних та ціннісних питань у непрямому спілкуванні;
- сприяння розвитку доброчесності як особистісної якості державного службовця [28].

Кожен із зазначених напрямів варто використовувати для підвищення рівня доброчесності окремих державних службовців та організації державної служби в цілому. У контексті конкретизації змісту етичних чеснот та доброчесності державного службовця передусім потрібно звернути увагу на прозорість та відкритість як складники професійної етики. На нашу думку, їх варто вважати ключовими характеристиками діяльності державних службовців, адже саме відкритість та прозорість діяльності й відносин державного службовця і

громадянина (соціальної групи тощо) постають тими фундаментальними принципами, що, знаходячи вияв у формі зацікавленої комунікації, розкривають морально-політичну сутність професійної діяльності державного службовця.

У контексті професійної етики державної служби зазначені принципи в їх єдності є умовою побудови професійної діяльності, заснованої на засадах «взаємно відповідальної співучасті» державних службовців та громадян в управлінні державними справами. Зведення їх змісту лише до забезпечення дотримання прав громадян на надання у визначений термін достовірної інформації про діяльність органів державної та місцевої влади є надто вузьким, оскільки позначає лише один аспект «зворотного зв'язку» у системі «держава-громадянин».

Інший аспект, який є першочерговим у вказаній професійній взаємодії, залучає громадян до процесу управління через участь в обговоренні проблемних ситуацій, аналізі соціальних питань, прийнятті рішень. Цей аспект часто ігнорують політичні діячі та бюрократи. Так, громадянське суспільство вилучене з процесу розробки та реалізації державної політики в усіх сферах суспільного життя, воно «маргіналізовано» від держави, а отже, не відіграє ролі в реалізації політики. Далі замість громадянського суспільства виникає суспільство, яке зосереджується на виживанні своїх членів; це суспільство не є автономним. Як наслідок, відкритість і прозорість вважають складовими професійної етики державного службовця, до цих складових входить довіра до можливостей громадян і суспільства в цілому щодо державної служби [19, с. 187].

Як зазначає І. В. Ткач, принципи відкритості та прозорості неможливо протиставляти один одному: неможливо забезпечити повну прозорість діяльності громадськості без попереднього інформування громадськості про діяльність органів управління [29, с. 30]. Водночас варто зазначити: хоча принципи прозорості та відкритості в контексті державної служби найчастіше розглядають як взаємопов'язані, кожен із них має і важливе самостійне значення. Вони органічно пов'язані між собою, однак не є ідентичними, а натомість доповнюють один одного, тому ефективного управління можна досягти, коли громадяни є прозорими та мають

можливість бачити всі проблеми та недоліки в державній службі, це вплине на усунення цих питань [30, с. 9].

На думку А. О. Чаркіної, найефективніше тлумачити термін «прозорість» – це розуміти його як принцип державної служби, яка має бути доступною, чіткою та зрозумілою. Концепція прозорості полягає в тому, що державні послуги мають бути загальнодоступними, надаватися ефективно, справедливо та чесно. За таких умов громадяни матимуть можливість приймати обґрунтовані рішення та можуть вимагати від чиновників відповідальності перед громадськістю [31, с. 96].

Як вважає Н. Гудима, прозорість державної служби є невід’ємною складовою здійснення влади в демократичному суспільстві, оскільки саме вираженням прозорості діяльності державної служби є справжній, об’єктивний і вагомий вплив на суспільство як ціле передусім через громадські об’єднання та організації. Як наслідок, розмова між суспільством і чиновниками, зокрема й громадсько-політичними організаціями, громадськими організаціями та мас-медіа передбачає донесення владою інформації до громадськості про її дії, розвиток взаємовідносин з населенням та домовленість про рішення, які є взаємовигідними [32, с. 80].

Характеризуючи складові принципу прозорості, В. М. Венгер зазначає, що дії державних службовців мають бути прозорими в прямому сенсі. У деяких випадках цей підхід безпосередньо використовують під час організації роботи уряду: створюють прозорі офіси (кабінети), а іноді використовують цілі прозорі будівлі. Очевидно, що необхідність прозорості не вимагає використання цього підходу. Зрештою, окрім певних переваг (більшого контролю за діями службовців, відповідальнішого ставлення до державних обов’язків), це призведе до низки проблем щодо порушення прав людини та ефективності діяльності державних органів. Спочатку прозорість варто розглядати як здатність розуміти внутрішні процеси державної влади/місцевої автономії за допомогою певних методів, це дає змогу людині зрозуміти всі внутрішні процеси, які впливають на методи для прийняття рішення в кожній конкретній ситуації. Поєднання вимог принципу прозорості дасть змогу комплексно, повно оцінити ступінь реалізації та доступності інформації в кожному державному органі, а також унеможливить незаконне

засекречування, приховування чи розголошення суспільно значущої інформації [33, с. 81].

У системі державної служби і на законодавчому, і на місцевому нормативно-правовому рівнях має бути розроблений реальний механізм реалізації права людини на інформацію. Запровадження принципу прозорості вимагає повного використання потенціалу друкованих та електронних мас-медіа для передачі потреб і думок громадських груп до державних інституцій усіх рівнів, ці інституції повинні мати спроможність забезпечити ефективну комунікацію між державою та громадськістю [31, с. 98].

Визначення принципу прозорості в широкому значенні корелює з розкриттям змісту принципу відкритості. Загальне уявлення про принцип «відкритості» у професійній етиці державних службовців можна вивести з поняття «співучасть» (залученість), яке є асоціацією між державною службою як частиною суспільної діяльності. Цьому сприяє поняття «інформування». Метою співучасті є не поширення конкретної інформації, а скоріше викликання певної реакції (ефекту) у громадськості, зокрема довіри громадськості та суспільства, а також «залучення» їх до управління державними справами [19, с. 115].

Отже, якщо відкритість сприяє спостереженню та участі осіб у діяльності органів державної влади, то прозорість – це здатність зрозуміти функціонування адміністративних структур, наприклад, те, як місцеві органи беруть участь у виконанні своїх обов'язків. Відкритість є передусім соціально-комунікативною, а прозорість є лише функціональною та спрямована на максимізацію ефективності регуляторних процесів в адміністративній системі [34, с. 466].

Реалізація принципів відкритості та прозорості в провадженні державної служби передбачає дотримання кількох правил. Зокрема, усі державні службовці першої та другої категорій зобов'язані вести облік телефонних розмов та особистих співбесід із членами політичних партій, а також народним депутатом України, фізичними чи уповноваженими ними особами. Крім того, інформація щодо цих розмов і зустрічей має бути оприлюднена в порядку, визначеному законом про доступ до інформації. Використання транспортних засобів, майна та інших ресурсів



має бути документально підтверджене, а також використання коштів особистих чи юридичних осіб у службових цілях. Це має бути зроблено в «записній формі» [35, с. 76].

Відкритість і прозорість поведінки як основоположні принципи етики, що регулюють відносини зі споживачами державних послуг, є справжнім іспитом на моральність і професіоналізм державних службовців. Наслідком реалізації принципів відкритості та прозорості в системі державної служби є те, що держслужбовці повинні бути відкриті щодо своєї діяльності та повідомляти громадськість про свої дії та рішення.

Визнана необхідність відкритості державної служби є важливою складовою функціонування органів державної влади, що дає змогу будь-якій особі на відповідній посаді мати прямий доступ до інформації про діяльність держави чи місцевого самоврядування. Ідеться передусім про фактичну можливість громадянина отримати доступ до відповідної інформації, яка є загальнодоступною, наприклад, на інформаційних стендах, офіційному веб-сайті уряду, в офіційних письмових матеріалах чи інших мас-медіа.

Важливо зосередитися на практичному аспекті відкритості – прямому способі отримання інформації з першоджерела. Тобто ми обговорюємо можливість громадян бути присутніми на зборах посадовців, нарадах, слуханнях тощо. У цьому контексті вимога відкритості має розглядатися з точки зору потенційного доступу до приміщень органу влади та можливості ознайомлення із записами засідань, протоколами, аудіо та відео тощо [33, с. 80].

Реалізація принципу відкритості вимагає від громадян забезпечення прав своїх громадян на швидке оприлюднення інформації про діяльність державних органів та їх працівників, зокрема щодо права доступу до адміністративних документів та швидкого оприлюднення результатів перевірок діяльності, цього можна досягти завдяки використанню нових інформаційних технологій.

Крім того, дослідники стверджують, що концепція відкритості повинна містити дві додаткові характеристики, а саме: доступність і чутливу реакцію. Вони стають найважливішими складовими якості взаємодії громадськості та влади, яку

вони представляють. Кожен громадянин може вирішити, чи сприяє законодавство «доступу громадськості до інформації», аналізуючи принципи, чітко визначені щодо того, як уряд може досягти найбільшого ступеня відкритості відповідно до загальноновизнаних міжнародних стандартів і практики. Зміст принципів полягає в тому, що державні установи повинні активно сприяти прозорості та відкритості своєї діяльності. Якщо держава хоче досягти цілей, визначених її інформаційним законом, вона повинна інформувати суспільство про їхні права, а також сприяти прозорості уряду. Іншим, менш значущим правилом є наявність вичерпного переліку винятків із правила доступу до інформації. Винятки мають бути чітко та недвозначно описані та підлягати суворому нагляду. Кожен окремий запит на інформацію від державних органів має бути дозволенним, якщо запитувана інформація не обмежується певним переліком винятків щодо розкриття інформації громадськості. Виправдання відмови в обміні інформацією є законним лише тоді, коли держава може продемонструвати, що інформація задовольняє три необхідні умови: інформація стосується суспільної мети, визначеної законом; розголошення буде перешкоджати досягненню цієї мети; шкода для цієї мети переважає суспільний інтерес у розкритті інформації. Водночас підвищення відкритості часто розглядають як засіб вирішення кризи суспільної віри в державні інституції, це можна спостерігати в усьому світі [36].

Отже, прозорість державної служби вчені зазвичай пов'язують із поширенням інформації про діяльність державних органів та залученням громадян до процесу прийняття рішень. Водночас така перспектива зменшує можливості всебічного вивчення ступеня загальнодоступності державних послуг як важливого атрибута та загальної характеристики цієї професії. Т. М. Корнєєва вважає, що на ступінь відкритості влади держави впливають три основні чинники:

- наявність дієвих і конкретних механізмів і процедур реалізації прав громадян на доступ до інформації щодо діяльності державних органів;
- ефективність чинного нормативно-правового забезпечення, яке базується на державному апараті.

– ступінь підвищення політичної культури в суспільстві, особливо щодо структур державної влади [37, с. 55].

Одним із найскладніших і суперечливих питань є необхідність відкритості влади серед державних службовців і серед громадськості. Створення найефективнішого законодавства не гарантує відкритості, доки не відбудуться значні зміни в настроях населення. Ці зміни мають відбутися не лише у свідомості державних службовців, а й широкої громадськості. У результаті відкритість варто частіше розглядати як засіб, ніж як мету. Відкритість сприяє найефективнішому зворотному зв'язку, що забезпечує ефективне управління. Крім того, питання про те, наскільки відкрито державні службовці обговорюють свою діяльність, свідчить про недовіру до влади. По-третє, співвідношення відкритості та захисту повинно відповідати особливостям соціально-культурного розвитку, управлінської культури, державної культури [37, с. 56].

Відповідно до викладених міркувань Л. С. Мосора вважає, що в більш розширеному сенсі поняття «відкритість державної служби» описує ініціативний характер державної служби, який виражається в кількох аспектах її функціонування. Ця розширена перспектива дає змогу нам визначити ступінь відкритості державної служби:

- поширення інформації (процес надання громадськості достовірної, фактичної та повної інформації про діяльність, закони та послуги державних органів, а також права та обов'язки громадян);
- надання послуг (зумовлених законом та визнаних необхідними);
- кар'єра (щоб забезпечити кандидатам безперешкодний доступ до державної служби та заповнити будь-які вакансії в державному секторі на основі їхніх професійних та особистих якостей);
- особиста відкритість державних службовців (здатність державних службовців розпізнавати власні дії) [34, с. 466].

Останній серед зазначених видів відкритості актуалізує проблему відповідальності в контексті державної служби, оскільки відповідальність є ключовою складовою професійної етики держслужбовців. Вони повинні нести

відповідальність за свої дії та рішення, а також бути готовими відповісти за них.

У професійній етиці державних службовців відповідальність визначають такими пов'язаними моральними особливостями поведінки:

- підзвітність як здатність бути поміченим іншими в прозорій та відкритій діяльності;
- відповідальність за моральний процес ухвалення рішення або вчинок, результати якого є вагомими, і це створює відчуття важливості для особи, яка бере участь у державних справах [19, с. 187].

Вимога відповідального ставлення державного службовця до його діяльності постає невід'ємною професійно-етичною вимогою до нього. Професійна відповідальність в державному управлінні може бути виражена як відповідальність перед усім суспільством, державою, окремими організаціями або суспільством у цілому; відповідальність професійної групи; відповідальність перед самим собою; обов'язок повернути блага суспільству [38, с. 105]. Саме «професійна відповідальність» визначає здатність до свідомого дотримання моральних вимог або обов'язків, прийняття правильних моральних рішень і досягнення бажаних результатів. У результаті професійна відповідальність передусім впливає з професійної етики та професійної здатності державних службовців [39, с. 171].

Поняття відповідальності має ключове значення в контексті державної служби, оскільки державний службовець повинен усвідомлювати, що за кожен вчинений проступок протягом періоду виконання посадових обов'язків має настати в обов'язковому порядку відповідальність (юридична, дисциплінарна, адміністративна та ін.). Незважаючи на різноманіття соціальних зв'язків, на які може негативно вплинути вчинення посадових адміністративних злочинів, на загальному рівні вони, як правило, мають одну спільну мету – користь державних службовців. Ці занепокоєння містять точне та послідовне виконання правових актів державними службовцями, які визначають їхній правовий статус і повноваження, типові та законні функції державних органів, які впроваджують правила та норми країни, а також ефективну роботу цих органів, певні управлінські обов'язки. Основними жертвами службових злочинів є їхні прибутки [40].

Отже, статус державного службовця прив'язаний до ймовірності притягнення до відповідальності за вчинені ним протиправні дії за умови обов'язкового негайного реагування інших відповідних осіб. Важливо визнати, що державні службовці можуть бути притягнуті до юридичної відповідальності за небезпечну поведінку (наприклад, зловживання владою або посадою, яку вони займають, або невиконання чи неправдиве відображення своїх обов'язків перед законом) [41, с. 235].

У системі принципів, що є основою правового забезпечення відповідальності, вихідним пунктом є концепція відповідальності в нормативно-правовому регулюванні. Її мета – встановити, наскільки поведінка адресата відповідної норми відрізняється від вимог цього правила. Якщо поведінка адресата виходить за межі встановлених меж, тоді суб'єкт або його уповноважений представник повинен продемонструвати конкретну відповідь. Суть принципу відповідальності складається з двох частини: зміст однієї з частин визначає нормативну модель відповідальності, інша частина – нормативну модель реагування на відхилення [42, с. 23]. Саме в контексті аналізу сутності зазначеного відхилення варто говорити про конкретний вид відповідальності, яка має наставати за вчинення правопорушення державним службовцем.

Дисциплінарна відповідальність є одним із найефективніших інструментів підвищення ефективності діяльності державних службовців, їх відданості службовим обов'язкам, забезпечення захисту інтересів суспільства. Нині система цих інструментів не тільки зберегла свої позиції, але й значно розширилася [43, с. 15].

Механізмом установа дисциплінарної відповідальності, як зазначає Л. М. Корнута, є покарання, пов'язане з невиконанням або неякісним виконанням посадових обов'язків, які на нього покладають. Характер покарання визначається:

- неналежним виконанням службових обов'язків;
- порушенням етичних норм службової поведінки;
- порушенням обмежень і заборон, пов'язаних із посадовими особами [44, с. 87].

Установлення суворих правил у державних установах забезпечує їх належне функціонування та своєчасне, повне й об'єктивне виконання ними своїх соціальних, економічних та інших обов'язків. Дотримання трудової дисципліни сприяє створенню позитивного мікроклімату на робочому місці та полегшує типову роботу державного органу [45, с. 104]. Саме цим визначається місце дисциплінарної відповідальності як ключової складової в системі професійної етики державних службовців.

Застосування заходів дисциплінарної відповідальності, як зауважує О.В. Хорошенюк, має мати і каральний, і запобіжний характер, тому й важлива основна мета дисциплінарних стягнень:

- забезпечення ефективного виконання службових обов'язків, особливо щодо захисту прав, свобод і законних інтересів громадян;
- усунення негативних наслідків вчиненого злочину, які наявні в конкретному випадку;
- недопущення неповаги підпорядкованих їм посадових осіб [46, с. 165].

Аналіз відповідальності як ключової складової професійної етики державних службовців актуалізує проблему співвідношення етики й права в управлінській діяльності. Етика і право повинні доповнювати одне одного і гарантувати соціальну відповідальність за наслідки рішень і дій посадових осіб і державних органів.

Крім того, серед науковців поширена думка, що причиною безвідповідальності є сама система державного управління та її нормативно-правова база. Як результат, ідеалом відповідальності в професійній етиці державних службовців є ситуація, коли керівники не хочуть діяти безвідповідально чи безцільно (з правової та організаційної точки зору) згідно з доктриною державної служби [19, с. 31]. Тоді поряд із поняттям професійної відповідальності актуалізується інший аспект відповідальності державного службовця – моральна відповідальність.

Професійна відповідальність як відданість професійній етиці державної служби та установка на дотримання норм кодексу професійної поведінки та етики засвідчують налаштування державного службовця на реалізацію місії професії, на

внутрішню самодисципліну й самоконтроль. Однак вона може залишатися лише відповідальністю функціонера. Про відчуття ж моральної відповідальності йдеться в разі свідомого, добровільного слідування державного службовця належному в професійній доброчесності та орієнтації на моральні цінності. Якщо працівники виконують роботу відповідно до посадових / професійних вимог, діють знеособлено, їх професійна відповідальність не досягає рівня моральної відповідальності. Професійна відповідальність не є тотожною моральній відповідальності, але може містити моральну відповідальність (коли публічні управлінці вивчають і приймають професійні та етичні норми самостійно) або не містити моральної відповідальності (коли дотримання професійних та етичних норм відбувається зі страху або заради вигоди). Там, де професійні та етичні вимоги суперечать моральним принципам, професійні та моральні обов'язки можуть перебувати в стані конфлікту, етично правильне вирішення якого ґрунтується на прийнятті моральних принципів.

У державному управлінні необхідно зосередитися не лише на доброчесності правозастосування, а й на відповідальності. Навпаки, розширення меж для вільної реалізації суб'єкта, підвищення довіри до суб'єкта та повага до його унікальності призводить до підвищення відповідальності за власні вчинки та життя, збереження особистої гідності» [38, с. 107].

Отже, професійна підготовка державних службовців визначається застосуванням комплексу підходів, методів і технологій. Найбільшого поширення в сучасній системі професійного навчання набуває компетентнісний підхід, зорієнтований на визначення ключових компетентностей і їх забезпечення на основі впровадження досягнень інноваційної педагогіки в систему освіти. Належна освіта і професійна підготовка державних службовців, що забезпечуються фаховим навчанням і подальшим підвищенням кваліфікації, мають гарантувати успішне виконання ними службових обов'язків відповідно до встановлених державних стандартів.

Професіоналізація державних службовців має бути досягнута поєднанням необхідних навичок, знань та компетенцій, серед яких важливе місце посідають професійно-етичні принципи. Дотримання морального змісту цих принципів у

практиці державної служби передусім забезпечується особистісним прикладом керівників для підлеглих, що дає змогу консолідувати їх зусилля для досягнення поставлених цілей державної служби. Підґрунтям для реалізації такої мети постає комплекс етичних чеснот державних службовців, які реалізуються в їх добродійній поведінці. Особливе місце серед них належить принципам прозорості та відкритості, що покладені в основу і є обов'язковими під час виконання (реалізації, організації та функціонування) обов'язків державної служби. Вони дають змогу громадянам дізнаватися про механізми прийняття управлінських рішень, забезпечують необхідність суворого контролю за дотриманням законності та рівності всіх громадян перед законом, є обов'язковою умовою діяльності чиновників на всіх рівнях влади. Порушення зазначених принципів, як і інших складників професійної етики державних службовців, передбачає їх відповідальність, що в різних своїх аспектах розкриває необхідність дотримання вимог моралі та законодавства на всіх рівнях функціонування системи державної служби.

### **Висновки до третього розділу**

Визначено, що інституціональний підхід забезпечив становлення та розвиток структури державної служби як правового, соціально-економічного, безпекового інституту політичної культури державного управління. Інституціональний підхід ефективного функціонування професійної підготовки та розвитку державних службовців синхронізовано з компетентнісним підходом. Їх впровадження передбачає спрямування неперервної системи підготовки з асиміляції компетенцій на розвиток здатностей та спроможності і їх застосування на практиці, а саме:

- профілізація ступеневої підготовки держслужбовців;
- професійне зростання інформаційно-технологічних, комунікативних, соціокультурних та особистих компетентностей з академічної етики та добродійності та їх застосування в сфері управління закладами освіти;
- розвиток спеціальних спроможностей до здійснення посадових обов'язків, пов'язаних зі запобіганням, передбаченням та усуненням завдань проблемно-тематичного характеру.



Встановлено, що окрім здобуття ключових компетентностей експерти визначають спеціальні активності майбутніх державних службовців, до них відносимо:

- опанування знаннями та уміннями системного аналізу якості потенційних варіантів оцінювання сценаріїв стану та розвитку проблем державного управління та продукування новаторських рішень публічного управління та адміністрування у сфері освіти, науки й інноватики;

- застосування ключових та спеціальних компетентностей у невизначених умовах соціальної турбулентності глобального виміру на основі міждисциплінарного контенту галузей науки і знань;

- інтеграція вихідного інформаційного базису сучасних наукових знань для подолання складних проблемних станів і ситуацій в умовах неповноцінної поінформованості зі врахуванням соціальної, екологічної та етичної відповідальності доброчесності при ухвалі рішень;

- спроможність узагальнення власних умовиводів в конструктивній та лаконічній формі підзвітності на основі академічної етики та доброчесності, в тому числі щодо забезпечення доступу громадськості до безпекових питань з обґрунтуванням експертних оцінок уповноважених експертів та представників громадськості;

- пролонгування неперервності освіти та професійної зайнятості на основі самоосвіти та самозайнятості; пропагування професійної етики та морально-етичної комунікації у сфері публічного управління та адміністрування.

Визначено стратегічну мету професійної підготовки/навчання державних службовців, яка полягає у формування високопрофесійних, компетентних та спроможних фахівців для забезпечення реалізації кадрової політики державного, публічного муніципального, інституційного управління, в тому числі освітньої політики якості й безпеки життєдіяльності організації соціокультурних форм у закладах освіти.

Виокремлено аспекти інституційної інноватики функціоналу професійної підготовки/навчання державних службовців – формування креаційного середовища

у сфері освіти, науки й інноватики для нарощення методологічного потенціалу кадрового забезпечення державної служби для стимулювання процесів педагогічної інноватики; ресурсозабезпечення матеріальних активів педагогічної інноватики; професійний розвиток державних службовців з компетентністю, спроможністю та відповідальністю за інформаційно-аналітичну, прогностичну діяльність та моделювання персональних, портативних траєкторій і програм самовдосконалення завдяки інноваційним підходам і методам академічної етики і доброчесності в управлінні закладами освіти; моделювання імітаційних і концептуальних моделей та експертного оцінювання професійної підготовки/навчання майбутніх державних службовців.

Виокремлено принципи професійної етики та доброчесності державних службовців :

- цілеспрямованість функціонального призначення результативності досягнення мети та раціональності «дерева цілей» індивідуального професійного становлення та зростання;
- професійний розвиток як обов'язкову умови здійснення професійної діяльності на засадах концепту установи, яка «удосконалюється у навчанні», нагляду та функціональності персональних програм професійного вдосконалення;
- неперервність освіти та професійного розвитку з пролонгованою зайнятістю впродовж життя;
- централізація та децентралізація на принципах субсидіарності;
- гуманізація та гуманітаризація, людино- та природоцентризм – пріоритет їх інтересам та очікуванням забезпечення свободи обрання траєкторії розвитку, відповідність умов інклюзії та гармонізації розвитку майбутніх фахівців;
- персоніфікація особистісно-орієнтованого підходу до здійснення освітнього процесу на засадах освіти дорослих;
- футуристичний характер змістового наповнення освітнього процесу з урахуванням потреб розвитку інтелектуального потенціалу кадрового забезпечення державного управління зі спроможністю до ефективного реагування на трансформацію професійних середовищ зайнятості;

- концептуалізація інноватики та аксіологічного футуризму в професійній підготовці/навчанні;
- диференціація профілізації професійної підготовки/навчання майбутніх державних службовців у аспектах академічної етики та доброчесності для управління закладами освіти;
- транспарентність інформаційно-аналітичного базису освітніх і наукових програм, задоволення соціального замовлення на підготовку державних службовців;
- актуалізація професійної підготовки та розвитку у синергетиці навчання, його релевантності та кар'єрного росту на державній службі;
- релевантність у досягненні мети підвищення професійної компетентності.

Визначено структуру професійної компетентності державних службовців, яка полягає у здатностях і спроможностях професійного застосування системи спеціальних знань, умінь та навичок вияву та пропагування морально-етичних, квалітаційних та професійних якостей у реалізації функціональних завдань і обов'язків, самоосвіти та самоменеджменту, професійного та індивідуального розвитку інтелектуального потенціалу як професіоналізму державних службовців. Семантичний зміст функціоналу визначено у спроможності реалізації функцій держаними службовцями, а саме: дотримання об'єктивності, справедливості та доброчесності у проходженні конкурсу на вакантні посади державної служби та до її кадрового резерву; забезпечення відповідності вимогам професійної кваліфікації у кандидати на державну службу, перерозподіл обов'язків згідно семантики архітектури державних органів управління; встановлення відповідності та кола посадових повноважень згідно професійного середовища працевлаштування в конкретному державному органі; забезпечення покращення ефективності роботи служб з управління персоналом.

*Список використаної літератури до третього розділу:*

1. Стельмашук Л. С. Сутність інституту державної служби: аналіз наукової літератури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №3. С. 82–86.
2. Кьоппль О. І. Компетентнісні засади формування соціально адекватної підготовки майбутніх фахівців в галузі державного управління. *Учені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Проблеми педагогіки середньої і вищої школи*. 2014. Т. 27 (66). №3. С. 70–80.
3. Неліпа Д. В. Розвиток професійної підготовки державних службовців на основі компетентнісного підходу. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2014. №2 (46). С. 37–42.
4. Болотіна Є. В. Компетентнісний підхід в державному управлінні: становлення та еволюція. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. №3 (49). С. 138–145.
5. Лукашев С. В. Стандарти підготовки магістрів державного управління в Україні в умовах активізації євроінтеграційних ініціатив. *Модернізація галузевих стандартів вищої освіти та розвиток магістерських програм у галузі знань “Державне управління”*: матер. щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю. Київ: НАДУ, 2013. С. 135–137.
6. Теоретико-методичні засади забезпечення якості освіти : монографія / [Д. В. Карамішев, Н. М. Гришина, О. В. Грибко, Т. В. Ревенко та ін.] ; за заг. ред. д.держ.упр., проф. Д. В. Карамішева. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2020. 180 с.
7. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 24.05.2023).
8. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
9. Чумак І. В. Стратегічні пріоритети модернізації системи підготовки державних службовців. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві: зб. тез міжнар.*

*круглого столу*. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. С. 98–99.

10. Дригуля Н. М. Професіоналізація державних службовців в умовах євроінтеграції. *Університетські наукові записки*. 2017. № 64. С. 85–95.
11. Борисова Н. В. Деякі питання реформування системи професійного навчання на державній службі в Україні. *Теорія та практика публічної служби: матеріали наук.-практ. конф.* Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 87–88.
12. Грищук А. Б. Професійна підготовка державних службовців на основі дистанційних освітніх технологій. *Право та науки*. 2018. №2. С. 10–15.
13. Александров О. В. Особливості механізмів модернізації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України. *Теорія та практика публічної служби: матеріали наук.-практ. конф.* Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 185–187.
14. Грищук А. Б., Чабак В. Ю. Професійна підготовка державних службовців в Україні як умова ефективного реформування системи державної служби. *Теоретико-прикладні проблеми правового регулювання в Україні: тези доповідей регіональної наук.-практ. конф.* Львів: ЛьвДУВС, 2018. С. 35–40.
15. Дурман О. Л., Цилюрник Є. В. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: нормативно-правовий аспект. *Вісник ХНТУ*. 2020. №4 (75). С. 150–159.
16. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі : монографія. Київ – Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2018. 300 с.
17. Кушнір С. П. Професійна компетентність державного службовця: сутнісно-понятійна характеристика та правове регулювання: Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 – Право. Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2021. 212 с.
18. Кушнір С. П. Професійна компетентність державних службовців: сутнісно-понятійна характеристика. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2020. №4 (70). С. 149–153.

19. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління: Монографія. Тернопіль: Вид-во АСТОН, 2007. 400 с.
20. Бичкова А. Г. Роль керівника у формуванні культури праці державних службовців. *Теорія та практика публічної служби: матеріали наук.-практ. конф.* Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 135–137.
21. Крицька С. С. Лідерська підготовка як необхідна передумова підвищення соціальної ефективності діяльності керівника в органах державної влади України. *Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: матеріали Всеукраїнського круглого столу.* Харків: Фактор, 2015. С. 45–46.
22. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток:* електрон. наук. фахове вид. 2020. №1. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2020/6.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf) (дата звернення: 24.05.2023).
23. Клименко І. В., Акімов О. О., Афонін Е. А. Сучасні моделі компетенцій державних службовців: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 176 с.
24. Хомишин І. Доброчесність як складова діяльності публічних посадових осіб в контексті боротьби із корупцією. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”.* Серія: “Юридичні науки”. 2021. №4 (32). С. 62–67.
25. Цветков В. В., Горбатенко В. П. Демократія - Управління - Бюрократія: в контексті модернізації українського суспільства: монографія. Київ: Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2001. 348 с.
26. Войтенко А. Б., Якобчук В. П., Пугачова Н. С. Професійна етика державного службовця в контексті ефективності публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток:* електрон. наук. фахове вид. 2020. №2. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2020/38.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2020/38.pdf) (дата звернення: 24.05.2023).

27. Філик Н. В. Державно-правові засади громадянського суспільства: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.01. Київ, 2004. 19 с.
28. Сердюк О. І., Мирна О. В., Шупта І. М. Місце доброчесності в моделі компетенцій державних службовців та системі цінностей особистості при запобіганні корупції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*: електрон. наук. фахове вид. 2018. №3. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2018/41.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/41.pdf) (дата звернення: 24.05.2023).
29. Ткач І. В. Принципи прозорості та відкритості як невід'ємна складова публічного управління: теоретичний аспект. *Інтернаука*. 2016. №1 (12). С. 25–32.
30. Афонін Е. А., Суший О. В. Транспарентність влади в контексті європейської інтеграції України. Київ: НАДУ, 2010. 48 с.
31. Чаркіна А. О. Принципи державної служби в країнах Європейського Союзу (на прикладі Польщі та Німеччини). *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №16. С. 95–99.
32. Гудима Н. Принципи відкритості і прозорості та їх реалізація в державному управлінні в Україні. *Вісник НАДУ*. 2005. №3. С. 78–85.
33. Венгер В. М. Прозорість як принцип діяльності органів публічної влади. *Наукові записки НаУКМА*. 2017. Т. 200. Юридичні науки. С. 79–84.
34. Мосора Л. С. Відкритість як критерій оцінки якості функціонування державної служби. *Молодий вчений*. 2018. №1(53). С. 464–467.
35. Романенко Є. О. Нові стандарти етики державних службовців. *Публічне урядування*. 2016. №1. С. 71–77.
36. Цьвок М. С. Відкритість та прозорість держави перед громадянами як пріоритет державної інформаційної політики України. *Юридичний науковий електронний журнал*: електрон. наук. вид. 2021. №5. URL: [http://lsej.org.ua/5\\_2021/48.pdf](http://lsej.org.ua/5_2021/48.pdf) (дата звернення: 25.05.2023).
37. Корнеєва Т. М. Відкритість української влади як системний функціональний феномен у сфері управління. *Свобода інформації, прозорість, електронне урядування: погляд громадянського суспільства (аналітичні доповіді, збірка*

перекладів документів) / За ред. к.ю.н. А. В. Пазюка. Київ: МГО "Прайвесі Юкрейн", 2004. С. 55–56.

38. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління. Київ: НАДУ, 2015. 204 с.
39. Абрамова Д. С., Дика О. С., Сергієнко І. Г. Механізм формування професійної етики в системі державного управління: специфіка та проблематика. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. №1 (87). С. 169–173.
40. Надежденко А. О., Оробченко Д. В., Надежденко В. С. Сутність адміністративної відповідальності державних службовців. *Державне управління: удосконалення та розвиток*: електрон. наук. фахове вид. 2019. №11. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2019/35.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/35.pdf) (дата звернення: 24.05.2023).
41. Грищук А. Б. Загальнотеоретичні аспекти відповідальності державних службовців. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2022. Вип. 71. С. 234–238.
42. Лук'янець Д. М. Розвиток інституту адміністративної відповідальності: концептуальні засади та проблеми право реалізації: автореф. дис. ... докт. юрид. наук: спец. 12.00.07. Київ, 2007. 43 с.
43. Картузова І. О. Дисциплінарна відповідальність державних службовців: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.07. Одеса, 1999. 20 с.
44. Корнута Л. М. Дисциплінарна відповідальність державного службовця в Україні: теоретичний та практичний аспекти. *Актуальні проблеми держави і права*. 2011. Вип. 62. С. 84–90.
45. Любимов О. К. Проблемні питання притягнення державних службовців до дисциплінарної відповідальності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2019. №37. С. 103–107.
46. Хорошенюк О. В. Юридична відповідальність публічних службовців. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2009. №3. С. 162–168.



## РОЗДІЛ 4.

### ПРОЄКТУВАННЯ ІМІТАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ТА МОДЕЛІ ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АКАДЕМІЧНОЇ ЕТИКИ ТА ДОБРОЧЕСНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ

#### 4.1. Абриси імітаційної моделі професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти

Суспільне замовлення забезпечення якості вітчизняної освіти відповідно до світових стандартів через дотримання академічної доброчесності зумовлює необхідність моделювання професійної підготовки майбутніх управлінців освітою в освітньому просторі академічної етики та доброчесності управління закладами освіти. Йдеться про простір взаємодії всіх учасників освітнього процесу, вільного від академічної нечесності, надмірної комерціалізації та бюрократизації, корупції та зловживання повноваженнями, що руйнують спроможність закладів освіти виконати свою соціальну місію та імідж вітчизняної освіти у світі. Натомість цей освітній простір базується на фундаментальних чеснотах академічної доброчесності (з англ. – *academic integrity*) – чесності, довірі, справедливості, повазі, відповідальності та мужності або відвазі відстоювати окреслені вище цінності та боротися за них [1, с.11; 2, с.199]. Окрім того, варто пам'ятати, що академічна доброчесність є виявом доброчесності як позитивної моральної якості, що зумовлена свідомістю і волею людини. Тому вона є послідовною, узагальненою ознакою людини, її способу життя, вчинків; якістю, яка характеризується готовністю та здатністю зосереджуватися на принципах добра та справедливості під час виконання повсякденної діяльності [3, с. 387].

Передусім варто зазначити, що моделювання (з англ. – *Scientific modelling, simulation*) – це метод дослідження будь-якого явища, процесу або об'єкта через створення та аналіз його моделі. Це є однією з основних категорій теорії пізнання і

майже єдиним науково обґрунтованим методом дослідження систем і процесів у багатьох різних сферах людської діяльності [4]. Відомо, що основна перевага методів моделювання полягає в тому, що вони беруть наявні знання з теми та визначають найважливіші аспекти, які ще не досліджені. Модель підготовки спеціалістів – це система, яка нагадує або повторює структуру, організацію та зміст профільного навчання та організацію навчального процесу, що полегшує його реалізацію [5]. У цьому випадку модель відтворює структуру та технологію професійної підготовки майбутніх держаних службовців до виконання ним управлінських функцій в освітньому просторі академічної етики та доброчесності закладів освіти.

Модель професійної підготовки майбутнього управлінця в галузі освіти визначає зміст та обсяг ОПП навчання, передбачає визначення цілей, завдань, форм, методів і засобів, які формують необхідний рівень знань, умінь, навичок, компетенцій та професійної компетентності, готовність до практичної діяльності та якість процесу професіоналізації. Професійна модель підготовки державного службовця є органічною єдністю універсальності, професіоналізму та індивідуальності. Загальне є складовою професійної освіти державних службовців за галуззю публічне управління та адміністрування; особливе — має специфічний характер, що впливає з особливостей професійної діяльності в окремій галузі – галузі освіти; індивідуальне – відображає той факт, згідно з яким ефективність підготовки до служби залежить від морально-вольової поведінки особистості, її фізичних, психологічних і виховних властивостей, а також організаційної, комунікативної, правової та психологічної природи [6, с. 89].

У випадку моделювання професійної освіти майбутніх менеджерів освіти специфіка моделі впливає з особливостей функціонування освітньої галузі в контексті формування академічної культури на засадах академічної доброчесності, що протидіє надмірній комерціалізації та бюрократизації університетів, порушенню принципів академічної взаємодії, підриву корпоративної солідарності та довіри, зниженню професійної участі, незацікавленості в активній діяльності академічної спільноти, недотриманню вимог до підготовки [7, с. 6], а також вимогами до

особистісних якостей майбутніх фахівців, які необхідні для формування та відтворення освітнього простору академічної етики та доброчесності управління закладами освіти. Саме вони відграють ключову роль у забезпеченні готовності до діяльності майбутніх державних службовців в умовах розвинутої академічної культури. Цю готовність можна вважати особливим особистісним станом, який сприяє наявності в державного службовця мотиваційно-ціннісного ставлення до професійної діяльності, цей стан визначає наявність ефективних методів і засобів досягнення цілей, пов'язаних із вихованням, управлінням, соціальною та моральною діяльністю, та академічну доброчесність. Причини готовності до управлінської діяльності є похідними від розвитку особистості, професійної етики та моралі, професійної освіти, виховання та самовиховання [8, с. 38].

Модель підготовки фахівця в результаті педагогічного моделювання є проектом, який використовує ефективну технологію організації навчального процесу, що містить відображення його складу, складових частин (блоків, компонентів), специфічних атрибутів (властивостей і функцій), а також процесів і взаємодій системи. Крім того, зміст навчання має відповідати цілям організації управління системою. Процедура навчання та її впровадження передбачає теоретичну та практичну підготовку, наукові дослідження та організацію стажування в професійних середовищах (різних типах), які, як форма освітнього дослідження, представляють соціально-культурні аспекти освітньої моделі та мають на меті розробку багатогранної, безпечної системи планового навчання [9, с. 99].

Моделювання завжди передбачає мислене розчленування (аналіз) реальної системи, тобто оригінального джерела, елементів, які якимось пов'язані між собою. У літературі, присвяченій професійній підготовці педагогічних та управлінських кадрів, виокремлено різноманітні компоненти моделей підготовки, що поєднуються між собою в різних комбінаціях. З метою узагальнення низки таких моделей [8, с.33; 10, с. 57-62; 11, с. 64; 9, с. 99; 6, с. 90-91] варто виокремити такі групи компонентів: теоретико-методологічний, змістовий (освітньо-кваліфікаційний, інформаційний, змістовно-процесуальний, організаційний), ціле-мотиваційний (цільовий, мотиваційно-діяльнісний), дієво-творчо-практичний (діяльнісно-творчий, дієво-

практичний, творчо-пошуковий, практичний), рефлексивний (рефлексивно-діагностичний, когнітивно-рефлексивний), контроль-результативний (оцінно-результативний, контроль-оцінний), морально-аксіологічний або емоційно-ціннісний тощо.

Для побудови моделі професійної освіти майбутніх державних службовців в освітньому просторі академічної етики та доброчесності управління закладами освіти певною мірою доречні всі означені вище компоненти або їхні окремі елементи, адже кожен із них може робити свій внесок у формування готовності до діяльності майбутнього державного управлінця освітою – науково-теоретичної та практичної, особистісної та моральної.

При цьому науково-теоретична готовність передбачає наявність соціально-політичних, психолого-педагогічних, фундаментальних і методичних знань щодо академічної етики та доброчесності, а також усвідомлення цілей і вимог до суспільства і держави. Особливу увагу варто приділити знанню методології менеджменту, освітнього менеджменту та політики, складових академічного простору освіти і науки, стратегічного менеджменту, маркетингу, технологічного менеджменту, педагогічного моделювання, контролю та інновацій, менеджменту та проектування соціальних й освітніх систем та організації процесів системного управління в закладах освіти [12, с.98-99 ].

Практична підготовка означає, що відповідний рівень сформованих професійних навичок доступний для формування та перманентного відтворення освітнього простору академічної етики та доброчесності. У цьому контексті варто відзначити сформованість таких професійно-практичних компетентностей, як уміння ефективно здійснювати професійну, педагогічну, просвітницьку, соціально-економічну та управлінську діяльність відповідно до вимог академічної етики та доброчесності.

Особистісна готовність передбачає сукупність власних якостей та здатностей особисті, спрямованих у майбутньому на ефективну та одночасно ціннісно-орієнтовану управлінську діяльність. До них належать системно-управлінські здібності (організаційне управління, психологічне навчання, науково-дослідницькі,

інтелектуальні, комунікативні), важливі професійно-значущі якості (самостійність, ініціативність, цілеспрямованість, інтуїтивна передбачуваність, рішучість, стратегічне мислення) [12, с. 98].

Нарешті, моральна готовність вимагає формування морального ідеалу майбутнього управлінця освітою та орієнтації на порядну управлінську діяльність на засадах правди, толерантності й честі, що призначена для забезпечення дотримання правил поведінки, які містять і моральні норми, загально визнані в суспільстві, і формальні правила, які регулюють службову діяльність [13].

Варто більш детально проаналізувати змістове наповнення компонентів моделі з точки зору забезпечення окреслених вище складових готовності майбутніх державних службовців до діяльності в освітньому просторі академічної етики та доброчесності закладів освіти.

*Теоретико-методологічний компонент* відповідає за науково-методичне забезпечення організації професійної підготовки майбутніх управлінців закладами освіти та містить згадувані вище ключові принципи організації процесу підготовки державних службовців: принципи єдності теорії та практики, системності, державності, структурності, поліаспектності та функціональної доцільності та ін., а також побудований на засадах системного, програмно-цільового, структурно-функціонального, синергетичного та системно-діяльнісного підходів.

*Ціле-мотиваційний компонент* визначає стратегічну мету професійної підготовки та конструктивні тактичні завдання, а також утворює рушійно-реалізаційне підґрунтя успішної професійної діяльності. Він характеризується потребою формування та відтворення освітнього простору академічної етики та доброчесності в закладах освіти; в досягненні високих результатів у майбутній професійній діяльності, у пануванні культури доброчесності в закладах освіти.

*Змістовий компонент* передбачає систематичне набуття особистісних, базових, психолого-педагогічних та методичних знань в умовах освітнього простору академічної етики та доброчесності управління закладами освіти, охоплює організаційно-управлінську складову структури та змісту підготовки, змістове

наповнення підготовки, що уможливить готовність майбутніх державних службовців до діяльності в освітньому просторі академічної етики та доброчесності.

*Дієво-практичний* компонент охоплює організацію освітнього та науково-дослідницького процесів в освітньому просторі академічної етики та доброчесності. Цей компонент передбачає участь аспірантів та студентів у наукових дослідженнях, розробках та випробуваннях. Технічний регламент щодо цієї складової створюється організацією, а також керівництвом організації. Компонент передбачає координацію діяльності ЗВО з майбутніми роботодавцями [12, с. 100], тобто дії практичної спрямованості, націлені на забезпечення готовності майбутніх державних службовців до діяльності в освітньому просторі академічної етики та доброчесності.

*Рефлексивно-діагностичний* компонент передбачає виявлення та вдосконалення важливих для успішної управлінської діяльності в освітньому просторі академічної етики та доброчесності характеристик психофізичного розвитку індивіда (здатність опрацьовувати значні обсяги інформації, здатність зосереджуватися протягом тривалого часу, пам'ять і лінгвістичні здібності, володіння логічними методами мислення, здатність вирішувати проблеми, розвинена інтуїція та уява [6, с. 91]), оволодіння методами, прийомами, засобами, формами внутрішньої самоорганізації, психогігієнічної роботи, формування уміння свідомо контролювати й аналізувати результати своєї діяльності для подальшого самоствердження, професійного самовдосконалення і самореалізації [8, с.36].

*Контрольно-оцінний* компонент охоплює контроль оцінювання за рівнями підготовки у визначених критеріях, зокрема й самоконтроль та самооцінку виконаної діяльності, яка дасть змогу зафіксувати результати та подальшу оцінку цих результатів [10, с. 62]. У цьому випадку йдеться про оцінювання готовності майбутніх державних службовців до діяльності в освітньому просторі академічної етики й доброчесності та розробку відповідних критерій оцінювання.

*Морально-аксіологічний* компонент передбачає розвиток вагомих рис та якостей особистості для виконання професійних обов'язків державного службовця в галузі освіти, таких як порядність, вимогливість, принциповість, толерантність,

відповідальність, чесність тощо. Важливим у цьому контексті також є вміння формулювати життєві цінності, які мають ґрунтуватися на повазі до життя, особистої честі та гідності, християнських чеснот, гуманізму та справедливості, першочергової важливості суспільних інтересів над приватними, верховенства права тощо [6, с. 91].

Для формування освітнього простору академічної етики та доброчесності управління закладами освіти особливу роль відіграють ціле-мотиваційний та морально-аксіологічний компоненти пропонованої моделі, адже саме відповідна мотивація і моральні ідеали особистості державного службовця відіграють провідну роль у реалізації доброчесності як провідного принципу та стандарту етичної поведінки при виконанні службових повноважень.

Мотивація – це процес, що спонукає до поведінки або дії, яка виявляється в мотивах, потребах, інтересах, прагненнях, цілях, емоційно-вольовій поведінці. Він виражається як складна комбінація соціальної, психологічної, інтелектуальної, емоційної та вольової поведінки, необхідних для аналізу та оцінки альтернатив, вибору між ними та прийняття рішень. Під впливом мотивації змінюються світоглядні та ціннісні орієнтації людини, виникають поведінкові реакції та створюється внутрішній емоційний стан, який впливає і на навколишню ситуацію, і на неї саму, результатом чого є неправильне сприйняття ситуації та неправильне її оцінювання. [14, с.178-180].

Наявність стійкої позитивної мотивації через усвідомлення своєї місії служіння державні і суспільству лежить в основі забезпечення позитивного та перспективного ставлення майбутнього державного службовця до професійної діяльності загалом, зокрема сприяє якісному та гідному виконанню посадових обов'язків [6, с 91]. Лише стійка мотивація державного службовця є необхідним підґрунтям для цілеспрямованих дій із формування середовища в навчальному закладі, яке б не сприймало органічно корупційних і неетичних дій. Вона є запорукою послідовності, морального лідерства, готовності до присвячення себе наслідуванню високим академічним стандартам, забезпечення високої

конкурентоспроможності навчального закладу та підготовки майбутньої інтелектуальної еліти.

Морально-аксіологічний компонент відповідає за розвиток особистих моральних якостей, сприйняття та передачу цінностей, відтворення стандартів і традицій, який створює етос в інституційній спільноті, який базується на концепції поваги особистості гідність, його фізичне та психічне здоров'я, освіта протягом життя, підвищення знань та представницької демократії в органах державної служби [1, с. 14].

Професійний розвиток неможливий без загальної перспективи, яка не тільки спеціалізує особистість, але й надихає її стати активним та відповідальним громадянином, лідером, який може покращити світ [15, с. 97-98]. З дитинства майбутній державний службовець під впливом різних агентів соціалізації сприймає універсальні, загальнолюдські цінності моралі, що виробило людство протягом історії, – істину, добро, красу, свободу, справедливість тощо. Через інтуїтивні міркування або емоційний досвід майбутній менеджер створює образ морального ідеалу, який пов'язаний з явищами суспільного життя, що відповідають його загальному і абстрактному характеру. Абстрактне уявлення про мораль – це форма моралі, яка є основою для бажаної моральної поведінки професіонала. Розуміння – це когнітивний процес, який полегшує відкриття майбутнім фахівцям ширшого погляду на можливий особистий і соціальний розвиток порівняно з конкретним соціальним життям, яке зараз є звичним. Сам механізм розуміння як акт особистої рефлексії над «змістом» моральних понять, але також і вираження бажання досягти інтерналізованої моделі людських стосунків, яка є моральною. У результаті розуміння містить увесь спектр емоційно-чуттєвих переживань, які складають образ ідеальної моральності майбутнього менеджера. Ідеали не просто досягаються, а пронизують весь спектр емоційних і чуттєвих станів людини [16, с. 70].

Як наслідок цих процесів, поняття «доброчесність» операціоналізується у свідомості майбутнього державного службовця й постає як конкретні ланцюги дій, що забезпечують сумлінне дотримання всіх аспектів доброчесної поведінки, визначених правилами етичної поведінки державних службовців у цілому та



окремих органів державного апарату, зокрема: спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів, перевага загального блага над особистими, приватними інтересами; недопущення використання державного майна в особистих цілях; недопущення конфлікту особистих і колективних інтересів; нерозголошення та невикористання інформації, пов'язаної з виконанням службових обов'язків, зокрема й після завершення діяльності; запобігання наданню переваг або переваг окремим особам чи групам людей правового, політичного, релігійного чи будь-якого іншого характеру [17].

Запорукою реалізації згадуваних вище та інших моральних вимог у майбутній професійній діяльності є виховання академічної доброчесності, основою якої є дотримання гідної поведінки під час навчання, не допускаючи ніяких форм обману, брехні, шахрайства або інших форм нечесної поведінки, починаючи від елементарного списування в закладі освіти.

Формування освітнього простору академічної етики та доброчесності управління закладами освіти здійснюється не лише управлінським апаратом. Вагомий внесок в його формування здійснюють усі особи та інститути, причетні до освітнього простору – науково-педагогічний персонал закладів освіти, аспірати, студенти, абітурієнти та їх батьки (у закладах професійної та середньої освіти педагогічний персонал, учні та їх батьки), а також інститути громадянського суспільства.

Формування відповідного простору науково-педагогічними кадрами освітніх закладів відбувається через їх особисте дотримання академічної етики в цілому та принципу академічної доброчесності зокрема, виховання академічної культури в студентів та аспірантів, роз'яснення небезпек, пов'язаних з академічною недоброчесністю, культивування цінностей індивідуального успіху й пріоритету особистих інтересів [18, с. 88]. Адже Я. Бачинський зазначає, що академічна доброчесність – це комплексне поняття, тип соціальної угоди між академічною спільнотою та її членами (студентами, викладачами та адміністрацією). Здатність займатися чесною та відповідальною працею, розвивати критичне мислення, бути толерантним до думки інших, дотримуватися моральності у своїй поведінці входить

до переліку атрибутів компетентних працівників та активних громадян і не входить до повного переліку компонентів, які становлять поняття академічної доброчесності [19, с. 219].

Окрім того, принциповість науково-педагогічних кадрів у питаннях академічної етики, неприйняття корупції є додатковим джерелом громадського контролю над виконанням керівними кадрами своїх повноважень. До останнього також залучені студенти, абітурієнти та їхні батьки, адже питання корупції пов'язане зі ступенем доброчесності обраних посадових осіб та державних службовців [20, с.110], а, як відомо, корупція не можлива без осіб, що погоджуються давати хабарі або навіть пропонують їх. Втім, функції громадського контролю більшою мірою притаманні інститутам громадянського суспільства, чия діяльність спрямована на захист наукової інтелектуальної власності та боротьбу з плагіатом.

Нормативні межі дії всіх окреслених вище суб'єктів творення освітнього простору академічної етики та доброчесності управління закладами освіти задають вже згадувані Закон України від 01 липня 2014 року № 1556-VII «Про вищу освіту» [21]; Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу» [22]; Закон України від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII «Про освіту» [23], постанови Кабінету Міністрів України, розпорядження Кабінету Міністрів України та накази НАДС щодо окремих аспектів підготовки та перепідготовки державних службовців, а також статuti закладів освіти та інші документи, зокрема Академічний Кодекс Доброчесності університету. Останній документ стандартизує проведення навчальних дисциплін, визначає типи академічних правопорушень і описує процес вирішення відповідної кримінальної або цивільної справи академічного походження. Він охоплює правовий захист результатів наукових досліджень та інших академічних матеріалів як інтелектуальної власності дослідників та збереження інтелектуальної власності закладів освіти [18, с. 89].

Відповідно до окреслених вище нормативно-правових документів, власних моральних ідеалів та за умов стійкої мотивації, усі окреслені вище суб'єкти формують освітній простір академічної етики та доброчесності на рівні кожного

закладу освіти, що базується на здоровій академічній культурі як символічному та інтелектуальному капіталу закладу освіти. Це задокументовано в писаних і неписаних правилах, які університетська спільнота визнає духом і філософією університету, а не буквою закону. Він охоплює різноманітні явища, які впливають і визначають внутрішню діяльність організації, засновану на домовленості, традиції та науковій практиці [24].

Для формування освітнього простору академічної етики та доброчесності управління закладами освіти принципове значення відіграє правильний відбір кандидатів на посади державних службовців. Він повинен бути обґрунтованим та здійснюватися на основі професійної компетентності, особистих якостей та доброчесності.

Кадрова політика європейських країн спирається на основні і змішані методи відбору при наймі людей на посади державних службовців і при просуванні на вищі посади. Найважливішими з них є конкурсний відбір, вибірковий відбір і використання тестів на здібності для відбору. Конкурсний відбір поширений в управлінні персоналом, особливо це стосується пошуку потенційних нових співробітників. Відбір за відбором – це процес вибору зі списку кандидатів на певну посаду в категорії. Мета змішаного методу в процесі відбору урядових кандидатів полягає в оцінці осіб на основі нової комбінації професійних і особистих якостей [25]. Українська державна служба спирається переважно на конкурсний відбір кандидатів на посади державних службовців. Крім того, в останні роки конкурсна система заміщення посад у державних органах стала звичною. Конкурси зараз стають серйозними змаганнями, встановлюючи все більш високі стандарти для учасників [26], зокрема й вимоги доброчесності.

Нормативні документи, що регулюють порядок відбору кандидатів, визначають доброчесність як вимогу до кандидатів на посади або як вимогу конкурсу, який повинні проводити із дотриманням серед інших принципу доброчесності, що є вимогою до його організаторів. Крім того, В. Бігун зазначає, що доброчесність часто вказується як пріоритет поряд з іншими проблемами,

залишається відкритим питання, чи це «жонглювання» (зміна нумерації) і конкретні місця в списку призначені для позначення пріоритету [27, с. 29].

Як приклад нормативного закріплення доброчесності можна навести Порядок проведення конкурсу на зайняття посади директора Координаційного центру з надання правової допомоги, затверджений наказом Міністерства юстиції України 06.09.2017 р. № 2823/5. У цьому документі доброчесність – це послідовна особиста поведінка, яка дотримується правил моралі та етики, правових вимог, які уникають конфлікту інтересів, запобігають корупції та присвячені цінностям системи безоплатної вторинної правової допомоги, а також концепція служіння суспільству [28]. Окрім того, варто згадати затверджену 28 березня 2023 року Вищою Радою правосуддя Методику проведення співбесіди, відбору та призначення кандидатів на посаду члена Вищої кваліфікаційної комісії суддів України (далі – ВККСУ). Відповідно до Методики кандидатом на посаду члена ВККСУ варто вважати особу, яка відповідає критеріям доброчесності, є незалежною, чесною, справедливою, некорумпованою, а також є сумлінною і веде чесний спосіб життя [29].

Загалом щодо суддів на законознавчому рівні відбувається обговорення визначення та впровадження в практику чітких та передбачуваних критеріїв доброчесності та професійної етики, удосконалення перевірки відповідності критеріям доброчесності та кваліфікаційного оцінювання. Окрім того, на порядку денному створення незалежного дисциплінарного органу та чіткого переліку та підстав дисциплінарної відповідальності, що дасть змогу суддям прогнозувати свою поведінку. Так, громадський рух «Чесно» відстоює п'ять вимог, яким мають відповідати судді: 1) непричетність до корупції чи злочинів; 2) ведення способу життя, який відповідає задекларованим доходам; 3) непричетність до порушень прав людини; 4) дотримання етичних норм [30, с. 305-306].

Варто зазначити, що конкурси на близько 3 тисячі посад суддів після сформування нового складу ВККСУ, що відбиратиме кандидатів на посади суддів, та Вищої ради правосуддя (далі – ВРП), що рекомендуватиме їх для призначення Президентом України, для формування яких також створені Конкурсна комісія та Етична рада, дають змогу повною мірою апробувати нові процедури та вимоги

відбору кандидатів на посади державного службовця на основі професійної компетентності, особистих якостей та доброчесності. Необхідність бути доброчесним визнають і кандидати на посаду судді, і кандидати на посади членів ВККСУ та ВРП, члени Конкурсної комісії та Етичної Ради.

Згідно із Законом «Про Вищу раду правосуддя» (ст. 9-1), «Рада з питань етики» складається з осіб, обраних органом, що обирає (призначає) членів Комісії з прав людини для надання допомоги у визначенні відповідності кандидата професійним стандартам етики та доброчесності, а також членом ради з питань етики може бути саме особа, яка має бездоганну репутацію в бізнесі, має виняткові моральні здібності, є публічно визнаною та відповідає професійним стандартам етики та доброчесності. Цим же Законом (статті 6, 9 та 9-1) визначено, що до складу Вищої ради правосуддя може бути обраний (призначений) громадянин України, який відповідає вимогам професійної компетентності, професійної етики та доброчесності [31]. У Законі «Про судоустрій і статус суддів» (ст. 95-1) зазначено, що кандидати до складу Конкурсної комісії повинні мати виняткову, якісну та публічну професійну репутацію [32].

Зокрема, кандидати на посаду члена ВРП чи члена ВККСУ вважаються такими, що дотримуються стандартів доброчесності, якщо вони відповідають таким умовам: бути чесними, неупередженими, непідкупними, сумлінними, демонструвати бездоганну поведінку у професійній діяльності та особистому житті, мати рішуча прихильність; якщо немає сумнівів щодо законності походження їхнього майна, його відповідності рівню життя чи членів сім'ї чи його відповідності способу життя та бажаному становищу.

Цей список майже ідентичний списку, визначеному в Бангалорських принципах поведінки суддів 19 травня 2006 року. Ці принципи містять незалежність, об'єктивність (неупередженість), чесність і порядність, які пов'язані з етичною поведінкою, дотриманням стандартів етики, старанністю та рівністю [26]. Крім того, за Бангалорськими принципами, що суддя не повинен порушувати етичні норми (та не повинен брати участь у поведінці, яка виглядає неетичною) в будь-якій частині його судових обов'язків. Подібно до інших громадян, суддям надано

свободу вираження поглядів, віросповідання та участі в зборах та асоціаціях, але, відповідно до цих прав, важливо пам'ятати про збереження високого рангу судді, а також про неупередженість і незалежність судової системи. Судді не повинні дозволяти, щоб їхня особистість, родина чи зв'язки впливали на їх професійну поведінку чи судові рішення [33].

Ці положення були частково відображені в положеннях статті 62 Закону «Про судоустрій і статус суддів», (яка вимагала від декларації доброчесності містити такі відомості) відповідно до якої декларація доброчесності має містити такі відомості: відповідність життєвому рівню судді щодо майна та доходів, отриманих ним та його сім'єю, повнота і своєчасність подання документів уповноваженими особами, достовірність заявленої інформації [32].

Особисті якості кандидата на посаду судді і державного службовця мають бути головними в процесі вибору та відбору. Особливо важливим у відборі освітніх менеджерів є процес вибору. Менеджери не менше, ніж судді, мають бути прикладом професійної, самовідданої, чесною та об'єктивною поведінки під час виконання службових обов'язків та в повсякденному житті, у громадських місцях. Доброчесність як чесність та порядність, моральна сила та професійна справедливість, що вимагає гідності, надійності та абсолютної щирості, – якість, якої керівники в освітній галузі потребують не менші, ніж судді. Однак її життєва необхідність усвідомлюється поки набагато менше. Нормативні документи щодо відбору кандидатів на керівні посади в освітній сфері чи щодо процедури заміщення вакантних посад у педагогічній професії здебільшого бракує чесності, вимоги до конкурсної комісії діяти на основі неупередженості, об'єктивності, незалежності, недискримінація, відкритість і прозорість [34] відсутні в Законі про державну службу (стаття 4). Це вважається «застарілим і нечітким» поняттям, оскільки воно має дуже конкретне визначення – необхідна поведінка державного службовця щодо захисту публічних інтересів та їх опір приватним інтересам при здійсненні своїх повноважень [22; 26].

Нормативні документи щодо відбору кандидатів на управлінські посади в галузі освіти також передбачають закріплення принципу доброчесності, визначення

її критеріїв і для кандидатів на посади, і для процедур конкурсного відбору. Для відбору кандидата на призначення використовують відповідні прийоми та методи відбору суддів (аналіз документів кандидата та відповідей під час співбесіди, а також спостереження за діями кандидата під час співбесіди (з комісією з відбору та ВРП, також проводить обговорення).

Як наслідок, процес відбору кандидатів на посади державної служби в освітній галузі за їхніми професійними здібностями, особистісними характеристиками та чесністю забезпечить більш прозорий механізм обрання ректорів, керівників структурних підрозділів та установ, їх ротацію, створить нову атмосферу у закладах вищої освіти і призведе до більш демократичного підходу до управління закладом [29]), а також спеціальні прийоми та методи, що застосовують для відбору науково-педагогічних кадрів – рольові ігри, експертизи, експерименти тощо. Перед конкурсною комісією постає завдання оцінки не лише рівня підготовки та професійного досвіду кандидатів на посади, але й їх особистісних та моральних якостей. [35, с. 38].

Отже, процес відбору кандидатів на посади державної служби в освітній галузі за їхніми професійними здібностями, особистісними характеристиками та чесністю забезпечить більш прозорий механізм обрання ректорів, керівників структурних підрозділів та установ, їх ротацію, призведе до створення нової атмосфери у закладах вищої освіти і до більш демократичного підходу до управління закладом. Окрім того, він є необхідною передумовою забезпечення державної служби професійними, високоморальними та відповідальними кадрами на етапі розробки та впровадження моделі професійної підготовки майбутніх державних службовців в освітньому просторі академічної етики та доброчесності, а також додатковим критерієм перевірки її ефективності після її впровадження.

Окрім того, варто відзначити, що сама модель професійної підготовки майбутніх державних службовців в освітньому просторі академічної етики та доброчесності управління закладами освіти потребує верифікації через педагогічний експеримент.

Верифікація (з пізньолат. *Verificatio* – підтвердження) – це низка процедур, які намагаються перевірити валідність теорій та окремих тверджень за допомогою емпіричних доказів. Спостереження подій, вимірювання та експерименти є формою цього підтвердження [36].

Експеримент – наукове дослідження, метою якого є перевірка гіпотез про дію різних чинників у природних або штучно створених умовах. Результатом цього є засвоєння нових знань, зокрема й виявлення істотних факторів, що впливають на результат навчальної діяльності. Педагогічний експеримент, за визначенням С. Сисоєвої, – це специфічні методи дослідження, що дають змогу науково й об'єктивно перевірити правильність висунутої гіпотези до початку дослідження. Він уможливує глибше, ніж інші методи, оцінити конкретні інновації в освіті та вихованні, порівнює важливість різних чинників у структурі освітнього процесу та обирає їх оптимальне поєднання для відповідної ситуації; визначає належні умови для виконання конкретних завдань, описує особливості навчального процесу в нових умовах, проводить комплексне вивчення предмета. Експерименти дають змогу глибше перевірити ефективність конкретних інновацій в освітній сфері, ніж інші методи. Вони можуть порівнювати важливість різних компонентів освітніх процесів і вибирати найбільш ефективне (допустиме) поєднання компонентів для конкретної ситуації. Вони також можуть визначити умови, необхідні для реалізації конкретних освітніх завдань [38, с. 310].

Завданням педагогічного експерименту є дослідження порівняльної ефективності методів, прийомів і нових методів навчання щодо навчання. За допомогою педагогічного експерименту можна визначити ступінь ефективності запропонованого комплексу методів, організації навчально-виховного процесу, реалізованих педагогічних технологій у вирішенні педагогічних завдань. Це полегшує тестування інновацій з метою впровадження їх в інноваційну практику, створюючи колекцію матеріалів, які демонструватимуть ефективність (або неефективність) нової програми (у цьому випадку прототипу). Результати експерименту свідчать про те, що виявлена інформація задокументована та надані



конкретні рекомендації щодо внесення змін до програми чи концепції, зазначені позитивні та негативні результати [39, с.23].

На основі вивчення й аналізу наукової літератури щодо методології психолого-педагогічного дослідження можна зробити такі висновки:

– мета експерименту та кількість об'єктів у ньому нерозривно пов'язані та взаємодіють один з одним, у результаті чого визначають необхідний тип вибірки.

- при оцінюванні методів навчання з будь-якого предмета можна залучити один експериментальний клас і один контрольний клас;

- для дослідження методики навчання необхідно 60 учасників у контрольній та експериментальній групах (мінімальна кількість);

- в експерименті з навчальних проблем можуть брати участь лише 30-40 осіб (цей обсяг вибірки достатній для статистичної обробки даних);

- найбільш ефективні експерименти проводять із невеликими вибірками, які є статистично й експериментально значущими [38, с. 313-314];

Саме такий експеримент можна вважати доцільним для верифікації моделі професійної підготовки майбутніх державних службовців в освітньому просторі академічної етики та доброчесності управління закладами освіти. Для нього важливо обрати експериментальну групу слухачів навчальних закладів із підготовки державних службовців у галузі освіти (до 40 осіб), визначити можливу тривалість експерименту; обґрунтувати конкретні методи дослідження вихідного стану досліджуваного об'єкта (наприклад, методи опитування, експертних оцінок, самооцінки тощо); перевірити правомірність і ефективність запропонованих методів на невеликій кількості досліджуваних; визначити зміни, які можна найбільш визначено констатувати в результаті запропонованих навчальних дій. Проведення самого експерименту для оцінки ефективності моделі передбачає: вивчення вихідного стану системи, у якій проводять експеримент (рівня знань і вмінь, освіти, моральних якостей учнів); вивчення умов проведення експерименту, формування критеріїв ефективності запропонованої системи заходів, надання додаткової інформації (інструктажу) учасникам експерименту щодо порядку та умов його ефективного проведення та реалізація системи заходів щодо конкретних

експериментальних позицій (формування знань, навичок або виховання конкретних рис особистості) – усе це є частиною експериментального процесу. На завершальному етапі експерименту важливо звернути увагу на опис результатів реалізації системи експериментальних заходів (кінцевий стан рівня знань, умінь, навичок, освітньої підготовки); характеристику умов, за яких експеримент дав позитивні результати; опис особливостей суб'єктів експериментальної взаємодії; аналіз даних про витрати часу, зусиль і засобів; рекомендації та застереження щодо меж використання запропонованої й опрацьованої в ході експерименту системи заходів [37, с.25].

У межах педагогічного експерименту передбачена оцінка науково-теоретичної та практичної, особистісної та моральної готовності майбутніх менеджерів освіти до діяльності в освітньому просторі академічної етики і доброчесності за допомогою тестування, проєктивного тестування, експертного оцінювання, моніторингу тощо.

У контексті педагогічного експерименту можливі відповіді майбутніх державних службовців на ці види академічної нечесності у сфері освіти та науки, зокрема й отримання грошей, подарунків або особистих послуг в обмін на справедливую оцінку освітньої чи наукової діяльності; виконана практична робота; оплата законної оцінки; виконання роботи на замовлення; придбання учнем витратних матеріалів і канцтоварів або навчання чи підвищення по службі [1, с.22].

Визначення ефективності моделі професійної підготовки майбутніх державних службовців в освітньому просторі академічної етики та доброчесності управління закладами освіти має ґрунтуватися на певних критеріях. Їх виявлення і перевірка є одним із загальних положень організації педагогічних експериментів, як і рівень вираженості якостей, сформованих або розвинених в учасників експерименту. Тому варто зосередитися на розумінні понять «критерії», «показники» та їх залежності. У сучасній науковій термінології критерієм прийнято вважати показові ознаки якості об'єкта чи процесу [40, с. 181], якість, властивості та ознаки самого об'єкта, які слугують для оцінки його стану, ступеня функціонування чи розвитку, та дають інформацію про об'єкт [8, с. 41 ]. Це театралізований атрибут,

який полегшує оцінку ступеня досягнення мети, кількісний опис певного явища [41, с. 203 ].

У деяких випадках вибрані критерії є складними. У цьому випадку опис змісту будується як «критеріально-цільова модель», яка відображає властивості якості, необхідні для оцінки, критерії та показники, які використовуються для оцінки якості, рівень їх важливості та перелік необхідних для цього діагностичних методів. У результаті, якщо якісні аспекти отриманих результатів (досягнення мети) розглядати як критерії, то поняття «критерії» відокремлюється від поняття «індикатори» або «параметри». Це розуміння містить кілька критеріїв і параметрів. Так, показник (параметр) є частиною критерію, це конкретний приклад поняття якості, пов'язаного з процесом або подією [41, с. 204]. У Великому тлумачному словнику сучасної української мови розрізняють категорії «параметр» і «показник». Параметр – величина змінна, яка залежить від іншої величини, критерій, показник, ознака або тест, який використовується оцінювати щось [42, с. 705], а показник як свідчення, доказ, ознака чогось [42, с. 838].

Серед критеріїв, які використовують для визначення ефективності підготовки майбутніх державних службовців, В. Савчук виділяє такі властивості: обсяг функціональної спроможності учасників навчання; застосування студентами засвоєних знань, умінь і навичок на практиці, підвищення творчої активності слухачів внаслідок підвищення кваліфікації, активність колективу, стабільність трудового колективу [44, с. 142–143]. Зазначені критерії очевидно уможливають оцінити навички, знання, компетенції, необхідні державним службовцям для виконання своїх обов'язків з високою мірою професіоналізму та етики. Проте для визначення ефективності моделі професійної підготовки майбутніх державних службовців у виховному просторі академічної етики та доброчесності менеджменту закладів освіти необхідно визначити конкретні критерії та пов'язані з ними показники. Ці критерії мають дати змогу майбутнім державним службовцям бути готовими до відповідної ситуації.

1) Стимулювально-спонукальний критерій – система мотивів та стимулів для майбутньої управлінської діяльності щодо формування та відтворення освітнього

простору академічної етики та доброчесності. Показники – стійка професійно-управлінська спрямованість, інтерес до питань професійної етики та академічної культури, концентрація на досягненні високих професійних результатів, прагнення до створення умов для саморозвитку всіх суб'єктів освітнього простору закладу освіти; потреба в професійному та морально-особистісному самовдосконаленні, мотивована моральною відповідальністю та готовністю гідно виконувати свої професійні обов'язки; спрямованість на формування у всіх суб'єктів освітнього простору закладу академічної культури; потреба в постійному вдосконаленні змісту навчальних програм, технологій і методик та потреба в самоосвіті та самовдосконаленні.

2) Інформаційно-когнітивний критерій – це критерій володіння майбутнім керівником науково-теоретичними і методологічними знаннями. Науково-теоретичні знання – це сукупність суспільно-політичних та психолого-педагогічних фундаментальних знань, необхідних сучасному менеджеру освіти для ефективної діяльності в освітньому просторі академічної етики та доброчесності. Методологічні знання – це знання загальних положень наукової методології та методології спеціальної науки. Загальнонаукова методологія передбачає: системний та ініціативний підхід до наукового дослідження, що враховує особливості різних видів дослідження та об'єднує їх в етапи та складові (гіпотези, суб'єкти та об'єкти дослідження, цілі та завдання). Методології, пов'язані зі спеціальними науками, поєднують методи окремих наукових дисциплін, зокрема, їх вважають формою соціальних інформаційних технологій, медичної освіти та постмодерної філософії. Крім того, це вважається формою філософії, остання з яких походить від менеджменту освіти, соціології та педагогічної науки [45, с. 19].

3) Операційно-діяльнісний критерій – сукупність умінь і навичок, які необхідні сучасному менеджеру освіти для створення академічної атмосфери в закладах освіти та гарантування високої якості освіти. Показниками критерію є навички, обрані з кожної групи навичок (гностичні, проєктивні, організаційні, комунікативні, інтелектуальні, оціночні та рефлексивні), конструктивні, організаційні, комунікативні, інтелектуальні, оцінні та рефлексивні, дослідні,

фахові, ті, що необхідні для формування готовності майбутніх державних службовців у галузі освіти до діяльності в умовах освітнього простору академічної етики та доброчесності.

4) Особистісно-ціннісний критерій означає сформованість особистісних і професійних якостей та цінностей, зокрема означає формування майбутніх особистісних і професійних якостей та цінностей державних службовців для ефективної діяльності в освітньому просторі академічної етики та доброчесності. Показники: особистісна мотивація успіху (впевненість у своїх професійних силах); навчальний оптимізм, заснований на чіткій Я-концепції; упевненість у собі щодо інших; здатність контролювати свої емоції, спрямовувати свої дії на вирішення проблеми; творче мислення, наявність значних творчих задатків; намагання реалізувати творчість у професійній діяльності; свідомою мотивація особистісних цілей для етичної реалізації навчального та управлінського процесів; толерантність [8, с. 43]; спрямованість особистості на розвиток таких чеснот, як обов'язок, відповідальність, честь, гідність, справедливість, тактовність, увічливість, безсторонність, повага, вірність громадському та службовому обов'язкам [33, с. 92].

5) Результативно-рефлексивний критерій поєднує здатність майбутніх менеджерів освіти брати під контроль, контролювати, оцінювати процес і результати дій, ужитих з наміром переоцінки. Основними показниками цього компонента є контроль, саморегуляція, самооцінка, знання, освіченість, зіставлення знань про реальне «Я» з ідеальним; рефлексія власних думок, почуттів і поведінки; розрізнення позитивних і негативних якостей особистості та прийняття рішення щодо їх заміни; уміння виявляти явища в самооцінці; уміння передавати значення особистісним якостям і їх вираженню в конкретних ситуаціях, дій та цінностей, функціональних здібностей, потреб в постійному творчому розвитку та фокусі рефлексивного мислення особистості, її професійних якостей формування критичного мислення у відповідь на емоції [8, с. 43].

Для визначення ефективності моделі професійної підготовки майбутніх державних службовців в освітньому просторі академічної етики та доброчесності управління закладами освіти на основі окреслених вище критеріїв доцільно

звернутися до методу експертних оцінок. Цей метод виявився ефективним при дослідженні об'єктів у цих ситуаціях. Загальна мета цього методу полягає в тому, щоб використовувати людей як «пристрої» для вимірювання процесів і суджень, які неможливо виміряти безпосередньо через недостатню повноту або надійність наявної на цей момент інформації. За визначенням, експертні оцінки є кількісними і якісними (зазвичай виражаються балами або порядковими номерами, рейтингами), оцінюють процес, явище, економічну цінність та показники, які виконують експерти на основі їхніх суджень [46, с. 40].

Нині експертна оцінка є відправною точкою для прогнозування розвитку системи освіти, прийняття державних і регіональних програм. Щораз більше значення професійного оцінювання пов'язане з освітніми реформами, тобто порушенням уніфікації, появою багаторівневої освіти, варіативних освітніх програм, технологій і стандартів, а також розширенням фінансової незалежності освіти і розвитком нових економічних відносин в освітній галузі.

Відомі два основних підходи до практики оцінювання результатів освітньої діяльності: інспектування та експертне оцінювання. Інспекційні оцінки здійснюються за допомогою шкалювання, порівняння з еталонними показниками та реєстрації статистичних даних. Експертна оцінка – це результат науково-педагогічної перевірки, мотивувальний висновок та експертне судження про якість того, що було перевірено.

Сучасна наукова педагогічна думка намагається посилити іншу форму «гуманітарного знання». Первинне тлумачення полягає в тому, що широкомасштабне дослідження освітнього середовища має бути проведене за основними, первинними та вторинними критеріями, доповнюючи кожен конкретний випадок частковими та вторинними показниками (рівень знань, умінь і навичок, розвиток окремих психічних функцій тощо). Власне, доповнюють, а не замінюють. Гуманітарна експертиза не обмежується участю компетентних і надійних осіб, але також передбачає використання статистичної інформації та точних діагностичних методів. Під час проведення експертних оцінок першочерговою турботою має бути

спілкування та етика. Експерти-гуманітарії не визнають абсолютної неоднозначності в оцінках і підсумкових результатах [47].

Процедура експертного оцінювання містить такі основні етапи: відбір експертів; створення груп експертів і поширення інформації про їхню діяльність; оцінка об'єкта експертизи; аналіз; інтерпретація результатів; узагальнення висновків експертизи. Індивідуальні та групові методи професійного оцінювання широко використовують у дослідженнях і на практиці, хоча й мають свої переваги та недоліки.

Для оцінювання ефективності моделі професійної підготовки майбутніх державних службовців в освітньому просторі академічної етики та доброчесності управління закладами освіти групи потенційних експертів мають складатися з досвідчених керівників та працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти, вищої освіти та навчально-методичних центрів професійно-технічної освіти, а також представників громадських об'єднань, що борються з різними виявами недоброчесності в науці та освіті. Серед них доречно проведення експертного опитування.

Окрім того, як додатковий дослідницький інструмент варто розглянути можливість самооцінки рівня розвитку моральних якостей особистості серед майбутніх державних службовців. Їх оцінювання може бути здійснено в цілісному системному аспекті духовно-рефлексивного виміру доброчесності за такими критеріями:

- морально-духовна дорослість – відображає готовність особистості сприяти духовному піднесенню інших. Важливо враховувати не тільки позитивний внесок, але й відсутність негативного впливу на духовний розвиток інших людей;

- занепокоєння «я-емоційністю» – самоорганізація і вдосконалення себе через визнання власних недоліків є ключовим елементом моральної зрілості. Важливо, щоб кандидати розуміли свої проблеми та бажали працювати над ними;

- позитивна життєва мета – визначення духовно-практичної ролі і життєвих принципів добра є важливим для визначення цілей і цінностей кандидата. Це також вказує на готовність працювати для загального блага і розвивати в собі моральні

принципи. Академік І. Бех зазначив, що це правило має вагоме значення для тих, у кого ще є моральні недоліки особистісних якостей. На цьому етапі необхідна комунікаційна допомога друзів і колег;

- соціально-поведінковий контекст – розгляд соціальної схильності людини до духовності є ключовим для зрозуміння того, як індивід вписується в суспільство і як його духовні переконання можуть впливати на його роль у державній службі [33, с. 95].

Отже, необхідно визначити ефективність моделі майбутньої професійної підготовки державних службовців в освітньому просторі академічної етики та управління доброчесністю в закладах освіти, яка ґрунтується на стимулювальній мотивації, інформаційному пізнанні, операційній діяльності, особистісно-ціннісному результаті. У цьому допоможуть стандарти рефлексії, методи експертного оцінювання та самооцінки.

Крім того, варто зазначити, що майбутня модель професійної освіти державного службовця в освітньому просторі академічної доброчесності матиме повноцінне значення лише за умови забезпечення безперервного навчання, що є надзвичайно важливим для формування професійної етики державного службовця. Підвищення кваліфікації державних службовців має на меті забезпечити підготовку, перепідготовку, доосвіту та підвищення кваліфікації центральних і місцевих органів державної влади, інших установ й організацій, населення [48, с. 12]. На базі університету в інноваційному загальноосвітньому середовищі реалізується принцип безперервності та послідовності формальної освіти на всіх рівнях, що сприяє створенню безперервної освіти. Це досягається шляхом створення інформаційно-освітнього середовища в мережі Інтернет на основі новітніх інформаційно-комунікаційних технологій [49] та розвитку навичок майбутніх і чинних державних службовців для навчання впродовж життя, а також формування в майбутніх та чинних державних службовців навички навчання протягом життя.

Програма неперервності освіти сьогодні захищена такими критеріями:

- особистісний розвиток потреб і здатність до самоосвіти;



- реалізація цього змісту спрямована на реалізацію освітньої мети та координацію навчальної діяльності на різних рівнях навчання;
- удосконалення системи перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;
- модернізація системи післядипломної освіти має відповідати національним стандартам;
- створення комплексних освітніх ініціатив і програм;
- створення та вдосконалення дистанційної освіти;
- організація навчання, що враховує потреби особистості та вимоги ринку праці, окрім вищої освіти, містить післядипломні заклади, у яких здобувають вищу освіту [50].

Систематичне навчання державних службовців є дуже важливим і має бути максимально наближеним до місця роботи чи проживання, для цього необхідно розвивати заочне, дистанційне, електронне та репетиторське підвищення кваліфікації [48, с.12]. Воно сприяє спроможності державного службовця здійснювати вплив на об'єм навчального матеріалу, індивідуального добору методів навчання, здійснювати організаційно-управлінські заходи навчання, забезпечення його відповідності до потреб і абрисів індивідууму, проектувати персональний професійний розвиток, а також здійснювати управлінський вплив за релевантність навчання та наукового пошуку [51, с.115], а також забезпечує широке навчання, наявність та своєчасне оновлення справжнього матеріалу; комплексне охоплення аудиторії незалежно від місця та часу звернення; використання сучасних інформаційних технологій; індивідуальний підхід до вибору навчального закладу; створення комфортного середовища та забезпечення якості освіти [48, с. 14]. Упроваджувати сучасні дистанційні та електронні технології в традиційну систему підвищення кваліфікації та освіти, зміцнювати, удосконалювати та розвивати традиційну систему підвищення кваліфікації та освіти, створювати мобільне інформаційне освітнє середовище, створювати на цій основі дистанційні курси та онлайн-дидактичні матеріали для удосконалення професійної підготовки майбутніх державних службовців [52, с. 278]. У результаті державні службовці можуть бути

своєчасно й оперативно ознайомлені з новими технологіями та методиками, зокрема й тими, що націлені на усунення всіх виявів нечесності в освітньому просторі.

На особливу увагу заслуговує той факт, що необхідною передумовою для забезпечення неперервного навчання є набуття навичок до самоаналізу, самооцінки та самоосвіти ще в процесі професійної підготовки в закладах освіти.

За словами В. Олуйка, усі освітні програми державної служби є самоосвітніми, це основа професіоналізації й окремого працівника, і всієї державної служби. Підготовка кадрів, що має цільовий характер, наприклад, перепідготовка та допідготовка, повинна ґрунтуватися на особистісній освіті. Вона має здійснюватися на основі принципів освіти дорослих: перевага фактичної інформації над емоційною; корекція застарілих знань й особистих переконань, які перешкоджають отриманню нової інформації; використання життєвих прикладів; використання попереднього досвіду; універсальні принципи; розвиток навичок самоосвіти, уміння узагальнювати та узагальнювати результати практичної діяльності; індивідуальний підхід базується на інтелекті та дорослому середовищі [53, с. 6].

З цього приводу А. Грищук зазначає, що саморозвиток може бути послідовним, оскільки державні службовці беруть участь у систематичному навчанні. Тому самоосвіта має вирішальне значення для освіти державних службовців. Самоосвіта – це планомірна, систематична діяльність, спрямована на розширення можливостей особистості для професійного зростання та самовдосконалення. Методика організації самоосвіти передбачає:

- планування індивідуальних освітніх процесів державними організаціями та установами;
- вивчення і засвоєння інформації та знань тими, хто працює у сфері управління;
- оцінку ступеня підготовленості шляхом самоосвіти [54, с. 114].

Насамкінець варто відзначити, що необхідною передумовою створення автентичної та ефективної системи безперервного професійного навчання державних службовців у сфері освіти, яка б відповідала європейським професійним стандартам та найкращим національним традиціям державної служби та спиралася

на самоосвіту, використання цифрових технологій та високу академічну культуру, є формування академічної доброчесності й активізація саморозвитку з перших днів професійної підготовки в навчальному закладі, де стосунки між усіма членами освітнього співтовариства побудовані на взаємній повазі, вільному обміну ідеями, прагненні до професійного та особистісного вдосконалення й де немає будь-яких виявів нечесності та несправедливості.

#### **4.2. Обґрунтування, проєктування та перевірка ефективності моделі експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти**

Пізнання – вид людської діяльності, який досліджує математика спрямовано на зрозуміння навколишнього світу і власне особистості в межах реальності. Наукове пізнання як вищий рівень когнітивної діяльності є складно-організованим явищем продукування сучасних наукових знань; мегасистема законів, тезаурусу, гіпотез, теорій та парадигм вірцевих форм пізнання, які функціонують у нативному та штучному виразі (фізичних явищах, математичній символіці, хімічних формулах та ін.).

Наукове пізнання відрізняється від інших видів пізнання застосуванням спеціально спланованої системи методів. Метод філософського визначення (з грец. – хід дослідження) як способу побудови й обґрунтації фундаментально-філософської та наукової системи знань і водночас цілісність прийомів та процедур теоретичного і практичного засвоєння об'єктивної реальності.

Ефективне оцінювання результативності процесу наукового пізнання та дослідництва має вміщувати власну концепцію методології процесу. Уточнено дефініцію «експертне оцінювання» як систему, явище та релевантність, що необхідне для задоволення вимог якості у праксеології здобуття позитивної дельти від процесу, при застосуванні добору критеріїв членів експертної комісії з верифікації, їх застосування методів колективних та індивідуальних оцінок, відповідність кваліфікаційним вимогам їх компетентності та специфіці поставлених

завдань для досягнення визначеної мети. Основні поняття цієї методології вивчали В. Новосад, Р. Селіверстов [55].

Тематику щодо компетентності експертів, методики експертного оцінювання та її удосконалення вивчали науковці О. Величко, П. Антосяк [56, 57], соціально-економічну спрямованість експертного оцінювання розкрили Ю. Саєнко та В. Дурдинець [58], кількісні методи експертизи – В. Новосад [59], багатокритеріальне системне експертне оцінювання в межах соціосистем обґрунтував І. Вдовиченко [60]. Значний вплив на розвиток оцінювання зробив науковець О.В.Дробот, особливо актуальним є його розробки застосування алгоритмів послідовного аналізування палітри варіантів експертизи [61]. Окремі методи експертизи оцінки висвітлені в роботах В.В. Ковальова, О.Н. Волкова. Запропоновано застосування методів експертного оцінювання для соціо-економічного напрямку та представлено моделі в працях В.П. Божко та Є.О. Яковенка [62, 63], організаційне моделювання в виробничій сфері досліджував А.І. Орлов, колективні експертизи та наскрізну алгоритмізацію технологічних систем представлено у доробку Т.Є. Гончаренка, інтроспективний аналіз – Е.Г. Петров [64]. Досліджували методи обробки інформації експертних заключень та метрику вимірювання явищ перспектив сталого розвитку на базисі соціально-екологічнобезпечного, економічного та інституційного аналізу – М.З. Згуровський [65]. З урахуванням вагомості перспектив розвитку зеленої економіки та стратегій освітньої політики якості й безпеки життєдіяльності згідно завдань педагогічної проблеми було використано академічні доробки Л.Г. Мельника [66].

Частковою ціллю розділу визначено теоретичне та аксіологічне обґрунтування тезаурусу класифікації методів експертного оцінювання для забезпечення архітектури організації процесу оцінювання планів розвитку, програм, експертних заключень, висновків та їх релевантності.

Виокремлено питання для вирішення завдання: встановити потреби в розробленні процедур експертизи оцінювання результатів у галузі науки математичної; з авторської точки зору баченні сформулювати і уточнити поняття у панівних класифікаціях методів експертизи; здійснити теоретичний факторологічний аналіз

будови здійснення експертизи; встановити потенціал удосконалення вимог до якості в процедурах експертизи; здійснити добір методів групового та індивідуального оцінювання експертною групою; запропонувати уніфікований алгоритм застосування метрик оцінювання, поточнити використання процедур спеціальних методів у колективній експертизі; проаналізувати процедуру експертизи стратегічних програм і планів згідно етапізації та за видами.

Експертне оцінювання як процедура діагностики проблемних станів і ситуацій та результат використовують для прийняття управлінських рішень на етапі підготовки для аналізування об'єктів, явищ, процесів у певному середовищі та для розробки стратегій, програм, планів та проєктів запобігання, передбачення, усунення негативних ризиків та небезпек.

Методологію оцінювання розглянуто як єдність сучасних наукових знань щодо методологічних аспектів, рівнів, критерій параметральної метрики оцінювання результатів за видами діяльності у оцінках: планових, теоретичних, методичних обґрунтувань, технологій, процедур методик, сервісів і послуг, технічних регламентів, аналізування, автоматизованого контролю систем інформаційних банків, підготовки звітів та методик або настановчих нормативів згідно до розробленої моделі здійснення оцінювання.

Алгоритмізація процесу в системі оцінювання передбачає: метрику розробки критеріального апарату та їх обґрунтованість; практично корисну вимірність критеріїв для встановлення оптимальних ефектів/відхилень для їх усунення й забезпечення досягнення цілей ефективності системи/функціоналу; розроблення та апробація моніторингових систем та метрика вимірювань (формування інфобаз даних для забезпечення доступу до них, налаштування систем параметральної метрики, імітаційне та концептуальне моделювання, алгоритмів, плану наукового дослідження, узагальнення, систематизація та інтерпретація даних та за потреби їх виключення); оцінка морально-психологічних і фахових ризиків, заключення учасників експертної групи; контрольне тестування з метою удосконалення оцінювання та підбору адекватно вимірних стандартів і їх коригування згідно встановлених цілей.

Методичний комплекс оцінювання вимагає відповідності вимогам щодо цілісної єдності системи оцінювання за векторами завдань експертизи. Диференційовано згідно видів у рівнях з дотриманням розумної достатності параметральної метрики та системи показників за умов, що індикатори для оцінки стану відповідають вимірним критеріям і рівням оцінки; забезпечення поінформованості та прозористі для всіх зацікавлених учасників; змістовно наповнений комплекс показників вихідні та зареєстровані інформаційні дані для функціоналу кожного виду діяльності; достовірні інформаційно реалістичних та узгоджених даних оцінки, отриманих на базисі системи індикаторів, очікуваних релевантностей. Система моніторингу та розгляду за праксеологією мають знаходити у рівнозначно вільному доступі.

Методологія оцінювання передбачає потлумачення, розробку, проєктування та реалізацію повномасштабних наукових пошуків простих, елементарних і складно-організованих систем лінійного і нелінійного розвитку і ґрунтується на просторово-часових, причинно-наслідкових зв'язках і теоретично методологічних, також практично корисних результатах програми. Наукові комунікації, систематизації доробків, програмне забезпечення та новітні інформаційні платформи висхідних даних для подальших розвідок вивчення програм і планів, проєктів та моделей експертизи й прогностики для формування та надійної основи для практичного застосування експериментальних досліджень із використанням комплексів метрологічного обґрунтування результативності.

Методологію оцінювання, як системної єдності сучасних наукових знань щодо методик і методів, технологій та техніки критеріальної оцінки, застосовують для забезпечення якісних трансформацій у нововиявленому контенті наукового дискурсу. Експертна оцінка – це система методичних процедур, упорядковані алгоритмом науково-дослідницьких пошуків зі забезпечення методик, методів, прийомів і способів техніко-нормативного та правового регулювання, перспективного аналізу, інтерпретації інформаційних даних для обґрунтування експертних заключень. Обґрунтовано необхідність організаційно-управлінських та суспільно-політичних рішень доступності, ефективності щодо освітньої політики якості й безпеки,

моделювання та прогнозування збалансованого розвитку, розроблення «дерева цілей» досягнення сталості розвитку. Процес визначення стану об'єкта, проблеми, явища, системи, що досліджується, на основі характерних показників параметрів просторових критеріїв, уможливлення моніторингу за критеріальним апаратом дослідження умов/процесу, явища, процедурою дослідження ефективності експертами. Це результат практичного втілення розв'язання завдань, проблем, ситуацій щодо ефективності функціонування процесів, об'єктів, систем прогнозування ризиків та небезпек зі попередження та усунення невідповідностей збалансованого природокористування та розвитку інституційних систем.

Гарантії якості експертної оцінки обумовлено алгоритмізацією вирішення завдань згідно структурно-, логічно- функціональних і організаційних процедур оцінювання станів, явищ, проблем, їх характерних особливостей кількісних і якісних характеристик, поліструктурних, полівекторних функціональних явищ, трансформації розвитку станів систем, її структурних компонентів як потенційних науково-організаційних та науково-методичних потенцій проектних груп, інститутів, науковців у виборі методів та методик наукового пошуку, надійних джерел інформації, матеріально-технічних, наукових, програмних інформаційно-аналітичних, алгоритмів внутрішньої та зовнішньої оцінки, фінансового забезпечення кожного етапу, результатів проектів, а також сприяння у розв'язанні встановлених проблем; проектувати, ухвалювати та здійснювати ефективні управлінські рішення моделювання організацією експертизи. Незалежна, незаангажована та неупереджена експертна оцінка, відповідальність за прийоми та формат процесу оцінювання, а також легітимність вибору рішень експерта щодо прогнозування та моделювання стану і розвитку умов і явищ забезпечують систему мінімізації невідповідностей та усунення ризиків.

Експерт – це професійно компетентний фахівець і методолог, практик, науковець, який може науково-педагогічним, педагогічним, адміністративним працівником, виробником, так і незалежним представником місцевого самоврядування, а також має володіти якостями:

- високою професійною кваліфікацією;

- науково-практичним досвідом та науковим підходом до роботи;
- функціональною експертністю під час доведення, побудови та реалізації планів перевірки;
- підготовкою експертних висновків та оцінки компетенцій у збалансованому управлінні розвитком системи.

Компетентність експерта – це системні професійно-кваліфікаційні здібності, спроможності, повноваження з відповідальною роботою оцінювача.

Завдання методів експертної оцінки: обґрунтування та розробка організатору корекцій організаційно-управлінських рішень на основі системного аналізу якості критеріально-параметричного оцінювання метрики вибору стратегічного вектору зі обрання перспективних потенцій планування, а також проєктування технологічного розвитку експертизи; ієрархічна архітектура взаємоузгодженості управління на рівнях та за видами семантики наукового пізнання стану, процесів, ситуацій в цілому та доведених оцінок професійно-кваліфікованих експертів організації управління та політики якості й безпеки життєдіяльності, галузі науки і знань, бізнесу та сфери підприємницької діяльності; систематизація та компеляція експертних заключень для мінімізації суб'єктивних ризиків та небезпек у судженнях зі забезпечення оптимальної варіабельності прийняття рішень на основі експертно вивірених знань.

Методи аналізування інтегрують збір, систематизацію та інтерпретацію банкінгу даних як джерельності результатів прийомів, технічних стандартів, інструкцій для подальших розвідок оцінювання; які розв'язують за рівнем формалізації – неформальні креаційні і портативні формалізовані алгоритми, а також за складністю організаційно-управлінської взаємодії дослідників та експертів у колективному оцінюванні [67, 68] Дослідження з експертним оцінюванням – це діагностика параметрів обраних показників об'єкта аналізування за ієрархією критеріального апарату (шкали, матриці, рівнів і ступенів), організовано групова інтелектуальна діяльність з застосування експертних технологій оцінки для узагальнення попереднього висновку; перевірка інформаційних даних об'єкта дослідження та встановлення семантики системи, її компонентів, зв'язків, явищ, на які не звернуто увагу дослідницькою групою і які приховані від уваги пошуковця.



Вироблено методику експертного оцінювання результатів висновків, програм і планів розвитку.

Експерти використовують такі методи аналізу:

- нестандартизовані у рівнях формалізації проблемного опитування експертами у формі діалогу та довільно складеного діалогу, інтерв'ю або опитування, яке складено оцінювачем, враховує рівень наукових знань учасників експертизи досліджуваної щодо проблематики;

- особиста розвідка («особиста справа»), яка дає змогу фахівцеві працювати дистанційно через листування з дослідником і заповнення питальника, який уперше порушує експертизу проблеми.

Насамперед дослідник має аргументувати, продіагностувати та оцінити інформаційні результати певного етапу дослідження (часу). Цей процес супроводжується обґрунтуванням вихідної теоретичної інформації, яка систематизацією, що вимагає від людини високого інтелектуального, фізичного напруження.

Використовуючи аналітико-творчий підхід у груповій експертизі, перший метод аналізує особливості функціоналу об'єкта дослідження, другий – спрямований на спільне вироблення творчих рішень, моделювання досліджуваної проблематики, організацію комісії, просування інтересів, компаративістика варіантів сценаріїв, альтернативи, асиміляція експертних оцінок.

Індивідуальні оцінки окремих експертів – узагальнені висновки систематизованих особистих думок та індивідуально виражених при опитуванні експертів. Як формальний метод, може бути у формі питальника з переліком запитань для отримання відповідей від групи експертів з власною оцінкою (проблем, ситуацій, станів і явищ), спрямоване на обробку систематизованих експертних даних висновків відповідно до методики укладання заключного звіту; опитування експертів у формі тематичної бесіди згідно розробленого плану з питаннями (за змоги закритими), що стосуються можливостей подальших розвідок щодо теми дослідження. Аналітична оцінка експертів відображається в звітах системного аналізу закономірностей і прогнозів стану та векторів розвитку об'єкта

дослідження.

Розглянуто та здійснено добір методів оцінки для експертів. Соціальний аналіз передбачає застосування методів інтерв'ю в галузях науки і знань соціології, ментології та психології особистості, а інтерв'ювання дає змогу отримати необхідну інформацію у формі розробленого та структурованого тематичного діалогу та апріорі не зобов'язуючих відповідей інтерв'юера на питання опитуваного згідно з планом бесіди.

Розрізняють інтерв'ю за: рівнями відкритої, закритої та стандартизованої формалізації; планом методики панельного, групового, клінічного, цільового дослідження; цільовими категоріями респондентів – елементарних, рядових та експертних; засобами комунікації – міжособистісних, телефонних, інтерактивних; періодичністю – циклові, багаторазові одноразові; швидкістю – інтенсивні, екстенсивні; делегованими повноваженнями інтерв'ююваних респондентів – директивні та недирективні.

На етапі неформального збору та аналізу даних застосовують відкриті нестандартизовані структуровані інтерв'ю як метод, що не обмежується конкретним переліком питань. Тематичний напрям розмови розробляє респондент та передбачає відкритий обмін думками з інтерв'юером.

Стандартизоване або напівстандартизоване інтерв'ю нотують у протоколі залежно від рівня складності у формі шифрів, кодів або приміток, які визначені методикою у вигляді анкет або плану питальника з можливістю надання альтернативних відповідей.

Поліманітність дослідження явищ обумовлює семантичні спрямованість інтерв'ю. Багаторазові панельні інтерв'ю використовують для опитування одних і тих же респондентів на постійній платформі інтерв'ювання. Групові інтерв'ю об'єднують колектив дослідників, які виявили бажання дискутувати на задані теми бесіди. Метою клінічних інтерв'ю є забезпечення конструктивного діалогу у формі довготривалої бесіди відкритого типу за для здобуття необхідної інформації та становлення індивідуальних мотивів, здібностей, навичок, установок і прагнень поведінкової мотивації респондентів. Передбачає відкриті неангажовані відповіді

респондентів на запитання згідно до окреслених пошукачем тем за відсутності варіантів гіпотез. Метод збору інформації працює на основі пошуку загально визнаних принципів, визначених аспектів стану виокремленої чи систематизованої проблеми, реалізується у виді тестування думок респондентів у формі короткострокових діалогів, інтерв'ю, фокус-груп, ціленаправлених на збір інформації для оцінки реакції громадян чи суб'єктів у взаємодії на вплив або дії, а також на дослідження фактів, подій, станів і ситуацій, які трансформуються.

За способом комунікування під час інтерв'ю розділяють на:

- суб'єкт-суб'єктне – міжособистого контакту інтерв'юера і респондента під час тривалого діалогу на фахові теми (широкомасштабні);
- телефонні опитування;
- інтерактивні – довгострокові та короткострокові.

Професійна підготовка респондентів для інтерв'ю забезпечує:

- передумови та якість результатів оцінювання;
- релевантність проблемного аналізування процесу та явища дослідження;
- виключення ангажованого обміну думками та усунення проблемних інтерпретацій;
- партнерство респондентів, організоване інтерв'юером для встановлення дискурсів.

Визначено, що переваги інтерв'ю полягають у: встановленні пріоритетів дослідження, визначенні гіпотез для вирішення педагогічної проблеми, розроблення календарно-тематичного плану наукових робіт, а також у доборі методичного органайзеру застосування; збір (достовірних інформаційних даних), які обумовлено репрезентативною вибіркою, громадською аналітикою, пілотними стратегіями проєктування, експертними звітами; доповнення іншими та спеціальними методами системного дослідження.

Встановлено, що недоліками інтерв'ю через бар'єри практики застосування є: матеріальні і календарні перешкоди, витрачені на дослідження, необґрунтованість професійного рівня науковців та надмірна їх комплектація, значні затрати у системі управління якості організації, праці науковців та респондентів та заформалізованість

процедур проведення інтерв'ю – алгоритмів протоколювання результатів, описів обґрунтації та розроблення документів звітності опитування; неусунені суб'єктивні точки зору у обробці інформації, отриманої у дослідника.

Особливості виникнення суперечностей покладають на організаторів професійну відповідальність за спостереження за учасниками (респондентами).

Розкрито, що колективне експертне оцінювання є водночас і процесом, і методикою, що систематизує процедури камеральної підготовки, розробки, прийняття й впровадження організаційно-управлінських заходів, зрештою планування, проєктування, прогнозування та моделювання станів і перспектив трансформації об'єктів дослідження.

Узгодження висновків складається з системного оцінювання параметрів і показників, що характеризує ситуації, семантику умов, необхідних для впровадження управлінсько-прийнятих рішень; розробленні планів і програм, які ґрунтуються на системних прогнозах можливих сценаріїв подолання невідповідностей; встановлення пріоритетів серед потенційних варіантів вирішення проблем. Через обмеженість індивідуальних інтелектуальних можливостей експертів для вирішення складних багатокомпонентних і багатовекторних задач необхідно задіювати колективне оцінювання у експертній діяльності для синергетичного опрацювання ухвалення та провадження управлінських заходів.

Праксеологія керівничих ухвал виражається в релевантності робіт, раціоналізованих колективом експертів з урахуванням відповідних рівнів управління, обумовлюється компетенціями та професійною кваліфікацією організатора, інформаційно-аналітичною діяльністю управлінця, інтенсивності і векторизації системи управлінської архітектури, яка модифікується до прийнятих управлінських впливів, залежить від явищ трансформації під дією комплексу професійних організаційно-управлінських рішень.

На відміну від індивідуалізованих методів експертної оцінки, групові методи пошуку рішень характеризуються колективним продукуванням вибору стратегії, рішень для реалізації проблемних ситуацій. Системний аналіз якості компонентів сприяє праксеологічному управлінню процесами і процедурами дослідження –

інваріантних, нормативних, стандартизованих та інтегрованих як формалізованих, взаємопов'язаних етапів процесу вироблення рішень, які впроваджує керівництво для досягнення управлінської мети та усунення невідповідностей або розбіжностей експертизи науково-дослідних і проєктних робіт.

Загалом колективну інтеграцію рішень висновків щодо планів, програм, звітів, експертиз, пропозицій моделей і прогнозів у сприятливому психологічному мікрокліматі забезпечують евристичні методи пізнання. Формальний метод вивчення креаційної діяльності – це дослідження продукування ідей і застосування гіпотез, новаторства для вирішення наукових проблем і прогностики, в разі, якщо невизначені у повній мірі.

Методи експертної оцінки, загалом представлено як, способи формування довготривалих прогнозів на базі узагальнених експертами інформаційно-аналітичних результатів їх сценаріїв; застосовують не лише як функціонально організований збір висновків, умовиводів, оцінок і звітів, але і як практичні рекомендації для певних галузей науки і знань, їх перспективного аналізу, систематизації, таксономії, а також для узагальнення експертних висновків з метою удосконалення традиційних кваліфікацій.

Процедури провадження методики колективного оцінювання алгоритмізовано у структурних компонентах:

- встановлення мети дослідження, визначення умов пріоритетів завдань, аналітичного огляду системи дослідження;
- відбору до групи експертів з кола професійно-компетентних представників сфери освіти, науки й інноватики, практиків, технологів, виробничників, методологів конкретної або дотичних напрямів науки, пов'язаних з темою, об'єктом чи предметом вивчення, які спроможні неупереджено усвідомлювати закономірності перспектив розвитку в історичному аспекті стратегій та семантики аксіологічного аналізу та з врахуванням дуалістичності типів осіб індивідуумів, які здатні до образного та лінгво-логічного, критичного й наукового мислення в колективній дослідницькій роботі професіоналів;
- розроблення методичного організатору систематизації та інтерпретації

інформаційно-аналітичних даних;

- системного добору методик оброблення даних за спеціальними логічними та математично-статистичними методами (градації, експертних заключень, переліку можливих варіантів загального бачення експертів, які аргументують аргументують узагальнений звіт – висновок);

- оформлення експертного звіту.

Виділено різновиди колективних методів експертного оцінювання:

– «конференція ідей» – колективна творчість, яка передбачає інтеграцію та перманентність генерації ідей під час дискусії або вивчення підходів; експерти та керівники спільно співпрацюють з підлеглими та незалежними експертами у сприятливому психологічному мікрокліматі толерантних позицій та критики, на творчій платформі доброзичливості у ставленні до висновків початківців-експертів.

– «мозковий штурм» – творча частково-структурна діяльність команд під час робочих дискусій для розробки інноваційних продуктів та підходів для антикризового управління й добору палітри варіантів – від потенційно ймовірних до неможливих; критичний розгляд обраних рішень та вироблення спільного компромісного їх набору є обов'язковим;

– різновид «мозкового штурму» (синектичний) дає змогу вирішення складних проблем і станів при застосуванні загальних і спеціальних методів аналізу, абстракції, креаційного мислення, рольових ігор, інтуїтивних прогнозів, які забезпечують вироблення нестандартних варіантів рішень; експертна група обговорює проблему за алгоритмом – теоретичний аналіз, прогресивні очікувані практики для релевантності вирішення, системний аналіз передбачення, виникнення та усунення проблемної ситуації;

– системний-аналітичний метод включає системну деталізацію вивчення та аналізування ситуації (факторів, витоків походження та перспектив трансформації, подій, векторів та швидкості змін) для визначення експертами програми дій усунення невідповідностей, становлених у ході аналізування проблемних ситуацій. Процедура здійснення включає «дерево цілей», тематику аналізу, системного дослідження ранжованих завдань, визначення класифікаційних ознак призначення

програм експертного оцінювання для встановлення альтернатив подальших педагогічних розвідок;

– «Монте-Карло» – метод моделювання для наближення дійсних процесів та явищ до реальних умов, що забезпечує їх симуляцію (імітацію); охоплює розроблення архітектури і семантики моделей, що уточнюють ймовірність функціонування об'єкту дослідження згідно наявних вихідних даних (неповних), визначення їх вагомості (важливості) для аналізу та аналогу реальної функціональної залежності системи організації;

– метод «сценаріїв» об'єднує у завданнях групу експертів для розробки ситуаційних прогнозів розвитку різних ієрархічних систем для встановлення потенційних ризиків і для діагностики релевантності трансформації системи та добору методів оцінки вагомості розроблених планів і програм за умови узгодження експертних заключень дослідників та мінімізації невизначеності перспективного прогнозу. Метод «сценаріїв» – найефективніший метод нетрадиційного мислення для команди експертів для встановлення перспектив розвитку та взаємодії явищ на рівнях управління і за типами призначення; враховує перенесення поточного стану системи до перспективного, забезпечує обґрунтування інноваційних концептуальних моделей оптимально бажаних абрисів системи та процесів; спонукає експертів до детального моніторингу складових явищ, втаємничених процесів або неідентифікованих через традиційні панівні сприйняття і судження; зиски методу полягають в інформаційно-аналітичному забезпеченні персональних і мережових комунікацій, у рольових та сценарних іграх психолого-педагогічного, суспільно-політичного, соціально-економічного та безпекового характеру; проєктуванні та конструюванні макетів і моделей систем, їх, інформаційних моніторингу та менеджменту.

– метод «колективного блокноту» доповнює індивідуально-незалежне бачення персональних експертних заключень колективними експертними висновками; формалізує покроковість процедури проведення: учасники мають блокноти із сформульованою науковою проблематикою та поставленими завданнями; включає вимоги для презентації індивідуального бачення для її

подолання; анотації доповідей особистих ідей експертами, їх узагальнення та опрацювання головою експертної групи триває до 2-хтижнів з обговоренням у команді спільного обґрунтованого і узгодженого висновку;

– метод «формальне порівняння» персональних умовиводів експертів застосовують для ухвали колективного звіту; висновок укладають на основі компаративності суджень експертів; застосовують в експертній групі, визначеній галузі науки та знань, які спроможні професійно реалізувати новаторські ідеї для вирішення конкретної проблеми; покрокове формування експертного висновку передбачає узагальнення анонімних рекомендацій, оформлення переліку ідей, їх систематизація, презентація індивідуальної практики аналізу для підготовки колективного рішення експертизи.

– метод «365» передбачає роботу група експертів (6 осіб) для формування проблеми в розлоному вигляді, коли кожен представник фіксує три пропозиції щодо її вирішення протягом певного часу (5 хвилин) – ризики, прогнозування ризиків розробки моделей ситуації; незалежно від бачення попередника, представник доповнює перелік власними рекомендаціями, які застосовують (або відкидають) при ухваленні майбутніх рішень за умови опрацювання формуляру повністю;

– метод «Дельфі» базується на індивідуальних інтерв'ю та анкетуванні при уникненні групових заключень, які впливають на автономність думки експертів; полягає в анонімному опитуванні згідно обраних запитань з письмовими відповідями, які оцінено балах; забезпечує уникнення апеляцій до думки більшості та нівелює пропозиції й упередження більшості суджень; передбачає складно-організовану процедуру анкетування для вироблення перспективних прогнозів без суб'єктивного психологічного впливу авторитету експертів, антипатій до опонентів, індивідуальної взаємодії і симпатії; колектив укомплектовують із підгруп (по 5-10 осіб), розгляд питання проводять без обговорення суджень експерта, думки меншості презентують до більшості, яка обґрунтовує/спростовує, процес здійснюють у певній циклічності та формулюють узагальнений експертний звіт. Алгоритмом командної роботи передбачає: індивідуальне опрацювання з представниками групи та формулювання відповідей (10-15 хвилин); учасники групи



подають заздалегідь підготовлені особисті відповіді керівнику, їх обговорюють спільно без оцінювання; опрацювання для досягнення мети, зосередження представників групи на генеруванні ідей, унаочненні їх пропозицій, дискурси та критика у підходах зі виключення чи систематизації показників; систематизація, обробка та нотування карток, зведення голосів і оформлення матриць (анонімне), цілісність вихідних даних для обговорення, утвердження загальних оцінок і мінімізація критики; уможливлення поетапного зворотнього зв'язку щодо інформації експертних пропозицій, визначення збігів умовиводів на початках; показники медійних значень у колективних інтерпретаціях інтерквартильного діапазону вважають виразом синхронності думок;

– «схема знань» – метод, що дає змогу графічно зафіксувати інформаційні дані у сфері визначеної проблематики та можливих варіантів, пропозицій її вирішення, усунення або мінімізації наслідків; сприяє встановленню взаємозв'язків між галуззю знань та охопленою проблемою, а також унаочненню схематично-графічної структури задля виокремлених, систематизованих та представлених наукових знань для досягнення цілей мети залежно від рівня складності проблемних ситуацій. Процедура архітектури «схеми знань» складається з: обрання висококваліфікованих учасників експертного колективу (від 4 до 10 осіб), які володіють компетенціями вирішення проблемних ситуацій; постановка проблеми, формування мети, розробка «дерева цілей», визначення споживачів для вирішення проблем та зацікавлених у досягненні мети через формулювання спеціальних і загальних завдань; формулювання переліку ключових ідей і рекомендацій завдяки застосуванню методів «мозкової атаки» або «штурму» для виділення рівнів, на яких планують її використання, ранжування й моніторинг системних процесів, скерованих на предмет, об'єкт дослідження, вирішення поставлених завдань; узагальнення комплексу пропозицій системного вирішення проблеми на тематичних підсистемних рівнях системи визначеної проблеми дослідження; формулювання загальних основних ідей за призначенням конструктивно деталізованих та підтримуючих складових вироблених ініціатив для рівнів, які унаочнено кольором/шрифтом командою експертів для уточнення дотичності візуального відтворення ключових

сфер і масштабів охоплення; креаційної діяльності продукування пропозицій за семантичним призначенням, їх коректив відхилень чи дефектів процесу генерування; обґрунтація архітектури та інтерпретування схем наукових знань задля перспектив розробки планів досліджень зі врахуванням компетентності групи експертів (встановлення загальних і раціональних детальних ідей-пропозицій для вивчення); конкретизації, компіляції, систематизації архітектури рівнів представлення структурно-організаційної, структурно-функціональної будови схеми тематичної проблеми, діагностики повторів та дубляжів, невідповідностей в структурних компонентах ініціатив-пропозицій вирішення проблеми та коригування їх учасниками групи експертів, спроможних усунути неємність знань; перспектив подальших розвідок науково-методичної інформації щодо позитивних практик досвіду дослідження, сучасної методології пізнання, оцінювання, управління на основі обміну інформацією з іншими експертними колективами для моделювання та інтерпретації схеми знань;

– метод «структурування записів» застосовують для об'єднання зусиль компетентних фахівців у конкретній проблематиці та експертів у певних галузях науки і знань з практичним досвідом в експертно-аналітичній, інформаційно-технологічній, науково- і навчально-методичній діяльності; використовується при встановленні ієрархічної будови цілої системи та системних складових, сприяє визначенню її змістового наповнення та функціоналу для вирішення ключових і часткових задач, досягнення мети – оцінювання проблеми, становлення її складності й рівня стану, діагностики ризиків та вироблення плану оптимізації. Процедура «структурування набору даних» складається з: відбору групи експертів; встановлення параметральної метрики експертного оцінювання для характеристики стану рівня встановленої проблеми та можливих методик та способів її вирішення; виокремлення абрисів системного із цілого – основних складових компонентів і результатів за класифікаційними ознаками, які є показниками характерної ефективності рішення – експертних заключень щодо вирішення проблеми, встановлення та обґрунтування можливого варіювання параметрів; варіабельності перспективних альтернатив за обмеженнями параметральної метрики оцінювання;

ієрархія організаційної структури переліку рішень згідно семантики або логіці взаємин; унаочнення конструктів будови схем, моделей у різних комбінаціях завдяки мінімізації індикаторів, які сприяють ефективній ідентифікації чинників, вирішення проблеми за різних умов функціонування, найкраща комбінація на думку більшості є оптимальною за визначеними параметрами, послідовно обґрунтованою в межах найближчих параметрів і матричною по суті виразу; застосовують індикативний метод оцінки та можливі його комбінації діагностики в межах параметрів і на рівні оцінки системи.

Оцінка програм, планів, проєктів розвитку – це системно-аналітична діяльність, запланована для вирішення завдань і досягнення визначених цілей (обґрунтування та розробки політики в різних сферах життєдіяльності, забезпечення сталого розвитку суспільства як комплексне дослідження конкретних проблем розвитку системи). Розробка системи – це функція управління, яка контролює комплексний моніторинг і перевірку, спрямована на визначення стану і перспектив розвитку системи, регулярну діагностику відхилень від завдань, статус виконання планів і проєктів, а також невідповідності умовних і формалізованим стандартам наукового бачення системи для забезпечення релевантності досягнення цілей розвитку системи.

Для оцінювання державних програм і політики [69, 70], моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку [71], аналізу політичних концепцій (соціальних, економічних, екологічних, інформаційних тощо) і практичного досвіду їх впровадження [72, 73, 74] застосовують сучасні багатоетапні методики.

Багатоетапне оцінювання програм розвитку здійснюється за структурною процедурою:

а) камерального етапу з обґрунтуванням схеми експертного оцінювання – визначають мету та об'єми завдань, релевантності споживачів, розробку методології для параметральної метрики оцінювання показників і моніторингу їх індикаторів для задоволення цілей і мети програм, встановлення ресурсозабезпечення об'єму, календарно-тематичного планування, часових відліків оцінювання;

б) структурно-організаційний етап для розроблення процедур організаційного управління процесом оцінювання, визначення представників зацікавлених сторін та підтримки стратегій регулювання ресурсною базою; праксеологія системи моніторингу, розроблення регламентів документовпорядження, що структурує процеси системи управлінської ієрархії та структурно-організаційних компонентів згідно процесів функціоналу управління та керівництва програмою; експертна група оцінювачів складається з координаторів та представників керівництва, які спільно оцінюють, планують, коригують, співпрацюють із зацікавленими сторонами;

в) науково-методичний етап розроблення планів оцінювання, протоколів та організаційних процедур; опис компонентів змістового наповнення програми з інформаційно-аналітичним базисом даних, методик, відповідальних осіб, термів виконання;

г) ухвальний етап узгодження передбачає затвердження керівником плану оцінювання на основі опрацьованих технічних завдань, ранжування режимів доступу до обліку, обробки інформаційних даних, порядок характеризувати структури й змісту програм оцінювання, умов використання основних методологічних принципів.

Академічна етика та доброчесність оцінювання передбачає систематичну оцінку, професіоналізм, порядність, достовірність, справедливість, незалежність автономність, неангажованість оцінювачів та процедур, шана і взаємоповага між учасниками всіх груп експертів, проміжні графіки та рисунки висновків зі виявленими порушеннями ресурсозабезпечення, конфлікт-інтересів зацікавлених представників зі дотриманням зворотного зв'язку для коригування планів оцінювання та удосконалення процедур;

д) заключний етап – підготовка остаточного звіту за результатами оцінки; включно з оглядом методологічних аспектів системного аналізу оцінювання інформаційного базису систем даних оцінки, загальних умовиводів та рекомендацій щодо формування; частково містить позапрограмні заключення та пропозиції щодо забезпечення ефективності програм розвитку, потенціалу розвитку територій, конкретних підсистем складових навколишнього середовища, також містить

суспільно-орієнтовані й природовідповідні організаційно-управлінські заходи, які сприяють сталому розвитку.

Розглянуто процедури оцінювання стратегічних планів для систематичного моніторингу та релевантності з метою компаративістики з конкретними вимогами технічного регулювання у формі стандартів або прогнозованих індикаторів, орієнтирів з метою подальшої модернізації та вдосконалення стратегічного планування та його оцінювання. Оцінка стратегічних планів і програм здійснюється згідно до потреб і очікувань зацікавлених сторін та цільових груп споживачів і всебічного аналізу задоволеності щодо реалізації заходів стратегічного планування.

Основні етапи оцінювання стратегічних планів і програм містять: науково обґрунтовані процедури систематичного аналізу якості складових, встановлення цільового призначення результатів дослідження процесу (інтенсивності, напряму, якості умов та змін); стандартизацію алгоритмів оцінки стратегій і їх планування, порівняння з чинними соціальними й безпековими стандартами, визначеними завданнями для досягнення цілей розвитку програм стратегій перед їх реалізацією та подальшим удосконаленням; відповідно до очікувань споживачів сторін і відгуків у покращенні процесів упровадження на основі прозорості, відкритості, підзвітності та відповідальності.

Основними завданнями оцінки стратегічних планів і програм є:

- 1) оперативна діагностика та корекція відхилень і порушень стандартів і нормативів під час реалізації стратегічних планів;
- 2) встановлена ефективність (результативність) реалізації стратегічного плану за цілями та завданнями для формулювання рішень щодо подальшої реалізації (проекти, програми, заходи тощо);
- 3) огляд та оцінка пілотних проєктів та їх результатів на ранній, пілотній стадії;
- 4) поліваріативний підхід у стратегічному плануванні для вибору оптимального варіанту з амплітуди варіативності;
- 5) обґрунтування висновків щодо методу продовження стратегічного планування (зокрема й фінансування проєктів).

Циклічний характер стратегічного планування зумовлений поетапністю оцінювання без певного порядку, а саме: стратегічного прогнозування, визначення цілей і завдань, визначення актуальності, моніторингу, недоліків і можливих ризиків і загроз, визначення впливу стратегічного планування на розвиток інтересів як благ, об'єктів організаційної сфери та взаємодії систем на різних рівнях та їх цілей.

Проміжний – етап реалізації стратегічного плану для визначення ефективності досягнення цілей планування – ступеня відповідності результатів поставленим завданням (цілям).

Кінцевий – на завершальному етапі, після завершення реалізації плану або через певний час, на якому визначають ступінь змін ситуації або умов навколишнього середовища (проблема, яку стратегічно вирішує план) та її оптимізація є метою удосконалення стратегічного плану. Створюється остаточний висновок про ефективність впливу (ефективність), його наслідки та перспективний ефект.

Основні *типи оцінки стратегічних планів* – формальна, теоретична або псевдооцінка. Методологічно вони передбачають використання методів, які формують інформаційні бази даних про результати реалізації:

- стратегічних планів першого типу, що важливі для цільових груп, суспільства в цілому й окремих громадян;
- другого типу, що відповідають цільовому завданню плану;
- третього типу, що цінний для всіх стейкхолдерів (споживачів, цільових груп, учасників, керівників, експертів), які можуть генерувати інноваційні ідеї для вдосконалення.

Основою оцінки стратегічних планів і програм є результативність, відповідність стандартам, ефективність і сталість (соціально-економічно та екологічно безпечний розвиток). Проектування імітаційної моделі та моделі експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти

## Соціальне замовлення на майбутніх фахівців публічного управління та адміністрування як задіяних держслужбовців

### Мета дослідження:

обґрунтування теоретичних філософсько-світоглядних, методичних та етико-педагогічних аспектів, розробка моделі експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти.

### Мета професійної підготовки/навчання

майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти полягає у забезпеченні висококваліфікованих фахівців публічного управління та адміністрування для реалізації Європейського кодексу академічної доброчесності в інституційній архітектурі державного, громадського, муніципального та публічного управління в цілому та у сфері освіти, науки й інноватики, зокрема.

**ЦІЛЬОВІ ГРУПИ** різноманітних категорій працевлаштування фахівців з публічного управління та адміністрування на посадах держслужбовців задіяні у центральних і місцевих органах державної влади; також можливих повноважень органах місцевого та громадського самоврядування; в організаціях недержавної власності громадського управління в суспільстві на керівних посадах і посадах фахівців в установах, організаціях держ- і комун-власності; на управлінських і адміністративних посадах в міжнародних інституціях та їх представництвах в Україні.

### ПІДХОДИ:

- ✓ інституціональний,
- ✓ компетентнісний.

### ПРИНЦИПИ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ:

- ✓ неперервність,
- ✓ наступність,
- ✓ наскрізність.

### ПРИНЦИПИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО КОДЕКСУ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ:

- ✓ надійності якості досліджень та професійного навчання,
- ✓ доброчесності НДР, ОПП,
- ✓ прозорості та неупередженості;
- ✓ шана і повага суб'єкт-суб'єктних відносин академічного простору,
- ✓ наслідування та розвиток цінностей академічної, екологічної, культурної спадщини,
- ✓ соціальна та екологічна відповідальність у сфері освіти, науки й інноватики.

### МЕТОДИ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ:

- теоретичні наукового пізнання та емпіричні, методи аналізу: структурно-функціональний аналіз, організаційно-методичний аналіз, систематизація;
- статистичні методи;
- методи імітаційного та експертного моделювання;
- методи експертного оцінювання: індивідуального експертного оцінювання – персонального опитування, аналітичного та креативного колективного опитування; колективного експертного оцінювання – «мозкового штурму», «схеми знань», фокус-груп, структурування заключень, оцінювання програм.

### МЕТОДИ НАВЧАННЯ

- ✓ ток-шоу,
- ✓ кейс-стаді,
- ✓ акваріум,
- ✓ коло ідей

### ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ:

- ✓ ігрова,
- ✓ критичного мислення,
- ✓ здоров'язбереження,
- ✓ кооперативного навчання

### ЗАГАЛЬНІ КОНСТРУКТИ

компетентності:

1. Спроможність абстрактного, критичного та креативного мислення, системного аналізу та синтезу позитивного впливу професійна діяльності майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти.
2. Корпоративну культуру співпраці в колективі, аксіологічної мотивації персоналу для досягнення стратегічної мети, лідерські здатності соціально-відповідальної і свідомої поведінки.
3. Проектно-конструкторські та управлінські спроможності публічного управління та адміністрування.
4. Спроможність самовдосконалення, самоосвіти, самоменеджменту, професійного розвитку з пролонгованою зайнятістю та самозайнятістю.
5. Спроможність застосування сучасних ІКТ, іншомовних компетенцій комунікації та продукування креативних ідей.

### СПЕЦІАЛЬНІ КОНСТРУКТИ

компетентності:

- ✓ гармонізація соціальних взаємин;
- ✓ співпраця у попередженні та нівелюванні ситуацій напруженості у конфлікт-менеджменті;
- ✓ організаційна здатність взаємодії на рівнях публічного управління та інших структурно-організацій підрозділів публічної сфери;
- ✓ спроможність до інформаційно-технологічного забезпечення комунікативної культури у системі управління з використанням цифрових технологій, а саме електронного провадження документообігу у публічній сфері управління;
- ✓ спроможність ідентифікації параметрів і показників сталого розвитку на рівнях інституалізації управління;
- ✓ готовність забезпечувати гідне представлення державних службовців у інституційній архітектурі державного регулювання місцевого та громадського самоврядування;
- ✓ спроможність забезпечувати національній безпеки України завдяки фаховій адміністративній діяльності;
- ✓ готовність до участі в проектній діяльності з підготовки до розробки актів нормативно-правового регулювання, аналітичних оглядів, пропозицій, репортів, експертних заключень на різних рівнях публічного управління та адміністрування та державного регулювання;
- ✓ здатність продукування стратегій соціально-економічного, еколого-безпечного розвитку на рівнях державного та громадського регулювання;
- ✓ спроможність провадити наукові дослідження у сфері публічного управління та адміністрування;
- ✓ готовність до обґрунтовано доцільного управління згідно європейської та євроатлантичної інтеграції;
- ✓ спроможність застосовувати теоретичні і методичні засади професійної підготовки, а саме психолого-педагогічного та методичного змісту в освітньому процесі ЗВО.



Рис. 4.1. Модель експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти



здійснено згідно Стандарту вищої освіти України другого (магістерського) рівня вищої освіти ступеня «магістр» галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, що затверджено наказом МОН України від 04.08.2020 р. № 1001 (рис.4.1).

Цільовий блок моделі експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти включає соціальне замовлення на майбутніх фахівців публічного управління та адміністрування як задіяних держслужбовців, мету дослідження (обґрунтування теоретичних філософсько-світоглядних, методичних та етико-педагогічних аспектів, розробка моделі експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти) та мети професійної підготовки/навчання (майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти полягає у забезпеченні висококваліфікованих фахівців публічного управління та адміністрування для реалізації Європейського кодексу академічної доброчесності в інституційній архітектурі державного, громадського, муніципального та публічного управління в цілому та у сфері освіти, науки й інноватики, зокрема) та цільові групи різночинних категорій працевлаштування фахівців Державної служби України (з публічного управління та адміністрування на посадах держслужбовців задіяні у центральних і місцевих органах державної влади; також можливих повноважень органах місцевого та громадського самоврядування; в організаціях недержавної власності громадянського управління в суспільстві на керівних посадах і посадах фахівців в установах, організаціях держ- і комун-власності; на управлінських і адміністративних посадах в міжнародних інституціях та їх представництвах в Україні).

Обґрунтовано та запропоновано методологічний блок професійної підготовки/навчання майбутніх державних службовців, який укомплектовано згідно підходів (інституціональний та компетентнісний), принципів неперервної освіти (неперервність, наступність, наскрізність), принципів Європейського кодексу

академічної доброчесності (надійності якості досліджень та професійного навчання, доброчесності НДР, ОПП, прозорість та неупередженість; шана і повага суб'єкт-суб'єктних відносин академічного простору, наслідування та розвиток цінностей академічної, екологічної, культурної спадщини, соціальна та екологічна відповідальність у сфері освіти, науки й інноватики), методів навчання (ток-шоу, кейс-стаді, акваріум, коло ідей) та освітніх технологій (ігрова, критичного мислення, здоров'язбереження, кооперативного навчання).

У змістовому блоці професійної підготовки/навчання майбутніх державних службовців зі забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти розроблено загальні та спеціальні конструкти їх компетентності.

Виокремлено загальні конструкти компетентності, які включають: спроможність абстрактного, критичного та креаційного мислення, системного аналізу та синтезу позитивного впливу професійна діяльності майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти; корпоративну культуру співпраці в колективі, аксіологічної мотивації персоналу для досягнення стратегічної мети, лідерські здатності соціально-відповідальної і свідомої поведінки; проектно-конструкторські та управлінські спроможності публічного управління та адміністрування; спроможність самоудосконалення, самоосвіти, самоменеджменту, професійного розвитку з пролонгованою зайнятістю та самозайнятістю; спроможність застосування сучасних ІКТ, іншомовних компетенцій комунікації та продукування креаційних ідей.

Уточнено спеціальні конструкти компетентності майбутніх держслужбовців, які включають: гармонізація соціальних взаємин; співпраця у попередженні та нівелюванні ситуацій напруженості у конфлікт-менеджменті; організаційна здатність взаємодії на рівнях публічного управління та інших структурно-організацій підрозділів публічної сфери; спроможність до інформаційно-технологічного забезпечення комунікативної культури у системі управління з використанням цифрових технологій, а саме електронного провадження документообігу у публічній сфері управління; спроможність ідентифікації

параметрів і показників сталого розвитку на рівнях інституалізації управління; готовність забезпечувати гідне представлення державних службовців у інституційній архітектоніці державного регулювання місцевого та громадського самоврядування; спроможність забезпечувати національної безпеки України завдяки фаховій адміністративній діяльності; готовність до участі в проєктній діяльності з підготовки до розробки актів нормативно-правового регулювання, аналітичних оглядів, пропозицій, репортів, експертних заключень на різних рівнях публічного управління та адміністрування та державного регулювання; здатність продукування стратегій соціально-економічного, еколого-безпечного розвитку на рівнях державного та громадського регулювання; спроможність провадити наукові дослідження у сфері публічного управління та адміністрування; готовність до обґрунтовано доцільного управління згідно європейської та євроатлантичної інтеграції; спроможність застосовувати теоретичні і методичні засади професійної підготовки, а саме психолого-педагогічного та методичного змісту в освітньому процесі ЗВО.

Обґрунтовано та запропоновано другий методологічний блок експертного оцінювання професійної підготовки/навчання майбутніх державних службовців, який включає конструкти: - гарантії якості експертного оцінювання (поліструктурної трансформації семантичної функціональності явищ у модернізації програм підготовки та розвитку; аналізування станів системи, структурних компонентів, організаційних, науково-методичних потенцій; проєктних інституцій зі забезпечення валідної комплектації методів та методик дослідження; надійної витокової інформаційної бази, матеріально-технічних, програмних, інформаційно-аналітичних алгоритмів внутрішнього та зовнішнього оцінювання; фінансове забезпечення кожного етапу діагностики програм і проєктів, сприяння у виробленні ефективних організаційно-управлінських рішень моделювання організації експертизи неангажованих та неупереджених оцінок з відповідальністю за прийоми і формат оцінки; легітимність підбору експертів для прогностики та моделювання стану і розвитку умов, які забезпечують мінімізації невідповідностей та усунення ризиків) та вимог до компетентності експертів (досвідчений професійно

компетентний фахівець-методолог, учений зі числа науково-педагогічних, педагогічних, адміністративних працівників, працівників зацікавлених сторін та стейкхолдерів, також представників місцевого та громадського самоврядування: зі високою професійною кваліфікацією, практично корисним досвідом та матетичним підходом до здійснення експертної діяльності, семантикою здійснення експертизи, розроблення та втілення планів і програм перевірки (державної, незалежної та громадської експертизи), спроможністю до наукової та інформаційно-аналітичної компіляції підготовки експертних заключень й оцінки компетентності фахівців з публічного управління та адміністрування – держслужбовців). Процедура експертного оцінювання програм підготовки включає етапи (пропедевтично-камеральний, організаційно-управлінський, методичний інформаційно-аналітичний ухвальний та релевантний) та розроблений, обґрунтований і впроваджений алгоритм оцінювання програм і планів розвитку за видами (псевдооцінювання, теоретичного та формалізованого оцінювання) у послідовності етапів (науково-обґрунтовані методики системного експертного оцінювання, вивчення результатів та процесів їх забезпечення, технічне регулювання зі стандартизацією процедур експертного оцінювання, універсалізація стратегічних програм і проєктів).

Конкретизовано у результативному блоці програмні результати релевантності професійного підготовки/навчання майбутніх державних службовців, задіяні для діагностики ефективності моделі експертного оцінювання (професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти), а саме: системоутворюючу спроможність державного службовця володіти теоретичними та функціональними аспектами продукування та аналізування публічної політики, також освітньої політики якості й безпеки життєдіяльності соціокультурних форм ЗВО, засновничих засад сталого розвитку у технологіях організаційно-управлінської доцільності прийняття рішень; прогнозування, моделювання та вирішення складних і кризових завдань публічної сфери зі врахуванням соціальних гарантій правового захисту та ідентифікації правових казусів розв’язання проблем, проєктування нормативно-правового регулювання для їх запобігання та усунення; розвиненість когнітивного

потенціалу у сфері національної безпеки та нейтралізації ризиків і загроз національним стратегіям безпеки та суверенним інтересам територіальної цілісності і незалежності України у форматі компетентнісної відповідності; застосування передових практик методичних процедур параметральної метрики оцінювання ефективності публічного управління та адміністрування у імітаційних та концептуальних моделях професійної підготовки/навчання та розвитку державних службовців для цифрової техніки програмного забезпечення у вирішенні питань антикризового менеджменту; встановлення пріоритетів електронного впорядкування демократичної культури глобальної освіти майбутнього; спроможність ефективного управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур; готовність до розроблення державних і регіональних програм стратегій розвитку публічного управління зі застосуванням системного аналізу якості та наукометрії; спроможність розроблення та обґрунтування програмної документації у публічній сфері зі застосуванням системного аналізу та підходу у реалізації методів корпоративної культури; здатність до ефективних комунікацій зі соціальною та екологічною відповідальністю засадничих правових норм захисту; іншомовна професійна комунікативна здатність у тематичній проблематиці державної служби; професійно-метричне реноме представлення в органах держслужби; розробка організаційно-управлінських рішень європейської та євроатлантичної інтеграції; здатність до планування та науково-дослідного пошуку в публічній сфері зі застосуванням академічного доробку методології системного управління в сфері освіти, науки й інноватики.

Запропоновано додаткові програмні результати аналізу ефективності професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти за проєктованою та верифікованою моделлю експертного оцінювання: новаторство зі розроблення та організаційно-методичного сервісу зі впровадження інноваційних проєктів на рівнях управління публічною сферою; розробка та адаптація практично-корисних практик

вітчизняного та зарубіжного досвіду публічного та адміністративного регулювання; розробка, обґрунтування та укладання навчальних дисциплін та міждисциплінарних модулів спеціальної фахової підготовки щодо публічності ЗВО.

Анкета експертної оцінки «Ефективності моделі експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти» укомплектована згідно вимог Європейської федерації академій природних і гуманітарних наук та рекомендацій Європейського кодексу академічної доброчесності у контенті (1. Професійна підготовка/навчання, нагляд та наставництво; 2. Дослідження; 3. Практика управління інформаційними даними; 4. Рецензування та оцінювання; 5. Видавництво, оприлюднення та авторські права; 6. Гарантії доброчесності) і розраховувалась за інтегральним показником ( $P_i$ ).

Так, за даними експертів у контенті «Професійна підготовка/навчання, нагляд та наставництво» (табл. 4.1) підтверджує сприяння ЗВО оптимальній організації навчально-науковій пізнавальній діяльності усіх учасників освітнього, дослідницького та адміністративного процесів щодо їх забезпечення.

Таблиця 4.1

### Експертна оцінка контенту

#### «Професійна підготовка/навчання, нагляд та наставництво»

№ п/п	Параметри контролю	$P_i$
1.	ЗВО, які здійснюють професійну підготовку, забезпечують компетентності методології системного аналізу якості, релевантність та безпеку комунікацій у питаннях академічної етики та доброчесності управління закладами освіти	0,97
2.	ЗВО здійснюють професійну підготовку у питаннях академічної етики і доброчесності, також соціального захисту правових гарантій забезпечення ознайомлення усіх зацікавлених сторін з кодексами та нормативами їх дотримання (етики і доброчесності) і спроможності навичок для застосування в освітньому науково-дослідному процесі	0,96
3.	Наукові колективи проектно-конструкторських та дослідницьких робіт подають приклад і розробляють методичні рекомендації щодо академічної етики та доброчесності управління закладами освіти	0,69
4.	Адміністрація ЗВО, усі учасники освітнього процесу та наукового дослідництва та їх керівники забезпечують процедури публічного управління та адміністрування та дотримання стандартів академічної етики та доброчесності	0,73

Експертним колективом високо оцінено 1 і 2 параметри, які забезпечують портативність програм професійної підготовки державних службовців, чесності організації науково-дослідного пошуку, 3 і 4 параметри експертами віднесено до середнього рівня. Вважаємо, що це значною мірою впливає на якість професійної підготовки, її ефективність й релевантність, оскільки пріоритетні академічні доробки науково-дослідних робіт мають інтегруватися до освітнього процесу з метою забезпечення традицій академічної спадщини ЗВО та пролонгованої зайнятості здобувачів освіти у професійних середовищах управління закладами освіти.

Науково-дослідні роботи у галузі публічного управління та адміністрування, залучення академічної спільноти до наукової діяльності відображає контент «Дослідження» (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

#### Експертна оцінка контенту «Дослідження»

№ п/п	Параметри контролю	P <sub>i</sub>
1.	Науковці враховують сучасний перспективний стан галузі публічного управління та адміністрування при генеруванні дослідницьких пріоритетів та нарощенні академічного методологічного потенціалу	0,89
2.	Наукові та проектні групи обґрунтовують, розробляють, сумлінно здійснюють, аналізують і документально формалізують результати науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт на принципах транспарентності	0,93
3.	Протоколи науково-дослідницьких робіт передбачають оперативне реагування до обміну інформаційними даними між науковцями проектних колективів без упереджень та з шаную і повагою до вікових, гендерних, соціокультурних, конфесійних, світоглядних, національних і адміністративно-територіальних позицій та соціальної стратифікації	0,99
4.	Наукові працівники та допоміжний персонал раціонально використовують науково-дослідну, матеріально-технічну базу та фонди; обмінюються висновками у відкритий, чесний і прозорий спосіб, зважаючи на їх конфіденційність	0,56
5.	Дослідники оприлюднюють висновки та методи застосування зовнішніх послуг та сервісів штучного інтелекту у відповідності зі прийнятими нормами академічної дисципліни	0,46

Процедурою експертного оцінювання підтверджено високий рівень 1-3 параметрів, оскільки у ЗВО функціонують потужні академічні школи професійної підготовки/навчання державних службовців (здобувачів освіти, науковців) у

питаннях академічної етики та доброчесності, а також управління та адміністрування науково-дослідною діяльністю закладів освіти. На жаль, 4 параметр віднесено до достатнього рівня, оскільки раціональне використання науково-дослідної, матеріально-технічної, інформаційних баз та фондів (бібліотечних, генетичних банків, геоінформаційних систем), а також обмін висновками у відкритий, чесний і прозорий спосіб в умовах воєнного стану є обмеженим, адже потребує дотримання норм національної безпеки. Також 5 параметр віднесено експертами до достатнього рівня, оскільки оприлюднення дослідниками висновків та методів застосування зовнішніх послуг та сервісів штучного інтелекту у відповідності зі прийнятими нормами академічної дисципліни знаходяться у сфері індивідуальної відповідальності за академічну етику та доброчесність.

Рівень компетентності управлінського, адміністративного та кадрового апарату у забезпеченні публічного управління та адміністрування закладами освіти у питаннях академічної етики та доброчесності, встановлено завдяки експертного оцінювання організації практики управління інформаційними даними, діагностованої і відповідному блоці (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

#### Експертна оцінка контенту «Практика управління інформаційними даними»

№ п/п	Параметри контролю	P <sub>i</sub>
1.	Усі представники академічної спільноти, представники громадського та місцевого самоврядування є учасниками належного управління інформаційною безпекою в сфері освіти, науки й інноватики та її публічного управління та адміністрування на принципах академічної етики та доброчесності	0,90
2.	Освітні і наукові установи зобов'язані забезпечити укладання угод зі справедливими захисними положеннями управління інформаційною безпекою з використанням та захистом авторських прав та інтелектуальної власності	0,66
3.	Науковці та установи з правом здійснювати науково-дослідну діяльність повинні функціонувати відкрито та прозоро у сфері надання і отримання доступу до інформаційних даних (мета-даних), протоколів формалізації дослідження, кодів і програмного забезпечення та до інших результатів дослідницьких матеріалів, а також дозволів на їх використання	0,91
4.	ЗВО та науково-дослідні установи гарантують доступність до інформаційних даних, які є відповідно відкритими і настільки ж обмеженими у відповідності з вимогами принципів FAIR для ефективності практики управління закладами освіти та їх інформаційною безпекою	0,47



№ п/п	Параметри контролю	P <sub>i</sub>
5.	Адміністрація інформує дослідницькі колективи та науковців, що їх результати можуть повторно використовуватися та і у який спосіб до них надається доступ, а також якими формами здійснюється збереження і видалення згідно до вимог GDPR	0,67
6.	Науково-дослідні установи та організації визнають об'єми інформаційних даних досліджень, програмного забезпечення та експертно-аналітичної діяльності законними та цитованими	0,68

Експертами встановлено, що до високого рівня віднесено 1 - 3 параметри, що вказує на належне управління інформаційною безпекою в сфері освіти, науки й інноватики та її публічного управління та адміністрування на принципах академічної етики та доброчесності, а також про декларування інституційних намірів прозорого надання і отримання доступу до інформаційних даних (мета-даних), протоколів формалізації дослідження, кодів і програмного забезпечення та до інших результатів дослідницьких матеріалів, а також дозволів на їх використання.

На думку експертів до достатнього рівня віднесено 5 і 6 параметри, а 4 параметр задовільного рівня, проте зауважимо, що гарантії закладів освіти та наукових установ у забезпеченні доступності до інформаційних даних згідно вимогам принципів FAIR (з англ. – Findable, Accessible, Interoperable, and Reusable) як-то – потенційна доступність, доступність, сумісність і багаторазовість використання даних саме 4-го параметру відповідає за ефективність практики управління закладами освіти та їх інформаційною безпекою на засадах академічної етики та доброчесності на достатньому рівні відповідності 5 і 6 параметрів нормам Загального регламенту про захист даних (з англ. – General Data Protection Regulation, GDPR ) для гармонізації законів щодо конфіденційності даних в ЄС.

Контент «Рецензування та оцінювання» (табл. 4.4) високо оцінено експертним колективом за всіма параметрами.

### Експертна оцінка контенту «Рецензування та оцінювання»

№ п/п	Параметри контролю	P <sub>i</sub>
1.	Учасники академічної спільноти шанобливо ставляться до академічних зобов'язань і соціальної відповідальності у педагогічній і дослідницькій практиці оцінювання та рецензування як до видів інтелектуальної діяльності, яка визнається і матеріально заохочується науково-дослідними установами та ЗВО	0,94
2.	Рецензенти та редакції здійснюють моніторинг про факти або можливі ризики у конфліктах інтересів та добровільно уникають участі в обговоренні та прийнятті рішення щодо публікування, кар'єрного просування та винагородження невідповідних наукових продуктів	0,93
3.	Рецензування здійснюється конфіденційно у відповідності з попередньо укладеними угодами щодо захисту та розкриття інформаційних даних	0,81
4.	Установи верифікують та здійснюють експертне оцінювання матеріалів, поданих до публікацій, фінансування, розповсюдження та матеріальне заохочення на принципах прозорості, а також забезпечують доступ щодо застосування штучного інтелекту і автоматизованих інструментів	0,77
5.	Редакції та рецензенти поважають авторське право та заявників на свідоцтво на творчий винахід або патент і звертаються за отриманням дозволу авторів на використання генерованих ідей, представлених даних або їх інтерпретацій	0,96
6.	Науковці, дослідницькі установи, педагоги та адміністратори закладів освіти застосовують методи експертного оцінювання, які базуються на принципах управління якості, просування сучасних наукових знань і агент-перетворюючого впливу модернізації систем професійної підготовки та наукового дослідництва при врахуванні поліманітності, інклюзивності, відкритості та партнерства публічного управління та адміністрування у сфері освіти, науки й інноватики	0,90

Тематичний контент «Видавництво, оприлюднення та авторські права» процедури експертного оцінювання (табл. 4.5) оцінено експертним колективом майже за всіма параметрами.

Таблиця 4.5

### Експертна оцінка контенту «Видавництво, оприлюднення та авторські права»

№ п/п	Параметри контролю	P <sub>i</sub>
1.	Автори наукових продуктів офіційно погоджують послідовність їх представлення та визнають авторство згідно вимог: значного внеску у проєкті дослідження, збору інформаційно-аналітичних даних, їх системному аналізі та інтерпретації; раціонального чи критичного рецензування; ухвали остаточної версії конструкту публікації; персональної відповідальності за зміст публікації	0,98

№ п/п	Параметри контролю	P <sub>i</sub>
2.	Автори добровільно подають оформлену заяву щодо особистого внеску у авторстві, остаточного представлення в публікації, в якій вказується відповідальність кожного з авторів	0,94
3.	Автори офіційно визнають роль та внесок інших, хто не відповідає критерія авторства (помічників і донорів), які спонсорували дослідження	0,90
4.	Автори представляють інформацію щодо конфлікту-інтересів, а також джерел підтримки наукового пошуку або наукових результатів	0,42
5.	Видавці та автори оперативно вносять виправлення або відкликають наукові продукти та обґрунтовують причини ретракції, зазначають авторство виправлень	0,95
6.	Установи, видавці, фінансові донори та академічна спільнота визнають цінність та актуальність для публікацій негативних наукових результатів	0,83
7.	Автори несуть відповідальність у достовірності поданих результатів їх доведеності та чесності у комунікуванні з колегами, політиками та суспільством	0,98
8.	Презентація авторства, їх комунікації, просвітницька діяльність у співпраці з громадськістю транспарентні та неангажовані у гіпотезах та цінностях досліджень та сприяють доведеній надійності верифікованих доказів	0,99
9.	Автори дотримуються усіх критеріїв, незалежно від статусу передплатного видання відкритого доступу або в інший спосіб публікацій, також на серверах попередньої апробації (преринті)	0,54

Експертами встановлено високий рівень за 1-3, 5-8 параметрами організації видавничої справи, оприлюднення та захисту авторських прав в організації публічного управління та адміністрування ЗВО та наукових установ на принципах академічної етики та доброчесності.

Таблиця 4.6

### Експертна оцінка контенту «Гарантії доброчесності»

№ п/п	Параметри контролю	P <sub>i</sub>
1.	Усі представники академічної спільноти та академічні інституції дотримуються кодексу і правил Європейського кодексу академічної доброчесності	0,99
2.	Науковці дотримуються біологічної, екологічної та соціальної етики у ставленні до учасників та суб'єктів дослідження (будь то людини, тварини, культурні, біологічні, екологічні та фізичні дані), поведяться з ними з обережністю та шанобливо згідно правових норм та етичних принципів	0,78
3.	Науковці поважають і приділяють належну увагу здоров'я, безпеці життєдіяльності та благополуччю тих спільнот, співавторів та усіх задіяних у науково-дослідних роботах	0,92
4.	Науковці визнають і враховують потенційні ризики і небезпеки, пов'язані з науково-дослідними роботами, їх подальшим впровадженням і намагаються уникнути негативного впливу власних або спільних науково-дослідних проєктах	0,94

№ п/п	Параметри контролю	$P_i$
5.	Академічна спільнота та дослідники сприяють розширенню міждисциплінарності досліджень та збільшенні масштабів професійних рамок дослідження і несуть відповідальність за забезпечення стандартів доброчесності досліджень контролю та нагляду, навчання та гарантій їх дотримання	0,66

На основі праксеологічного аналізу моделі експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти на основі анкетування експертів щодо їх задоволеності ефективністю професійної підготовки майбутніх державних службовців встановлено якісні показники ефективності (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

**Якісні показники ефективності моделі експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти**

Показник	Значення	Оцінка
$P_i$	$82 \leq P_i \leq 100$	Високий
	$66 \leq P_i \leq 81$	Достатній
	$1 \leq P_i \leq 65$	Задовільний

У загальному експертному заключенні зауважено на чіткості цілей досягнення мети та констатовано на основі праксеологічного аналізу моделі (експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти) раціональність добору тематичних рубрик контентів – професійна підготовка/навчання, нагляд та наставництво (0,84); дослідження (0,77); практика управління інформаційними даними (0,72); рецензування та оцінювання (0,89); видавництво, оприлюднення та авторські права (0,84); гарантії доброчесності (0,86) – оптимальність задіяного інструментарію експертного оцінювання та їх організаційно-методичного забезпечення до позитивної релевантності віднесено цільове призначення професійної підготовки/навчання та теоретико-методичне обґрунтування стану розроблення педагогічної проблеми, а також перспективи

подальших педагогічних розвідок удосконалення процедур дотримання вимог Європейської федерації академій природних і гуманітарних наук та рекомендацій Європейського кодексу академічної доброчесності на принципах FAIR потенційної доступності, реальної доступності, сумісності і багаторазовості використання Загального регламенту про захист даних для гармонізації законів щодо конфіденційності в ЄС. Інтегральний показник ефективності склав 0,82.

### **Висновки до четвертого розділу**

Модель професійної підготовки майбутніх управлінців освітою в освітньому просторі академічної етики та доброчесності визначається особливостями цього простору, вільного від академічної нечесності, надмірної бюрократизації, корупції та зловживання повноваженнями й ґрунтується на чесності, довірі, справедливості, взаємній повазі, відповідальності та мужності його учасників. Розроблена модель складається з теоретико-методологічного, ціле-мотиваційного, змістового, дієво-практичного, рефлексивно-діагностичного, контрольного-оцінного та морально-аксіологічного компонентів, що забезпечують науково-теоретичну, практичну, особистісну та моральну готовність майбутніх державних службовців діяти в освітньому просторі академічної етики та доброчесності. Ціле-мотиваційний та морально-аксіологічний компоненти цієї моделі відіграють провідну роль у формуванні освітнього простору академічної етики та доброчесності управління закладами освіти. Формування відповідного простору також відбувається під впливом відповідного правового поля та задіяних у ньому суб'єктів – науково-педагогічного персоналу закладів освіти, аспірантів, студентів, учнів та їх батьків, а також інститутів громадянського суспільства, чия діяльність спрямована на захист наукової інтелектуальної власності та боротьбу з плагіатом.

Не менш важливий правильний відбір кандидатів на посаду державного службовця, який повинен бути обґрунтованим та здійснюватися на основі професійної компетентності, особистих якостей та доброчесності. Втім, сьогодні відповідні принципи закладені поки що в нормативні акти, що регулюють відбір суддів. Більш того, у цій сфері на порядку денному – впровадження чітких та

передбачуваних критеріїв доброчесності та професійної етики, удосконалення перевірки відповідності критеріям доброчесності та кваліфікаційного оцінювання. Цей досвід має бути перенесений до процедур конкурсу та відбору керівних кадрів у галузі освіти.

Пропонована модель професійної підготовки майбутніх державних службовців в освітньому просторі академічної етики та доброчесності управління закладами освіти потребує верифікації через педагогічний експеримент, у межах якого передбачена оцінка науково-теоретичної та практичної, особистісної та моральної готовності майбутніх менеджерів освіти до діяльності в освітньому просторі академічної етики і доброчесності за допомогою тестування, проєктивного тестування, експертного оцінювання, моніторингу, самооцінки тощо. При цьому ефективність пропонованої моделі досліджують методами експертних оцінок на основі стимулювально-спонукального, інформаційно-когнітивного, операційно-діяльнісного, особистісно-ціннісного та результативно-рефлексивного критеріїв.

Нарешті, формування професійної етики держслужбовців лише починається в закладі освіти й триває впродовж усього життя. У цьому контексті надзвичайно важливе забезпечення їх неперервного навчання через мережу закладів професійної освіти, дистанційні та цифрові технології та розвиток навичок до самоаналізу, самооцінки та самоосвіти з перших днів навчання. Звуження простору корупції і творення здорової академічної культури закладів освіти зусиллями нової генерації державних службовців, що виховані в освітньому просторі академічної етики та доброчесності, може стати дійовим засобом постання нової культури суспільних відносин у цілому.

Освітня кваліфікація «Магістр публічного управління та адміністрування» передбачає об'єктне поле опанування та розвитку інтелектуального потенціалу державних службовців у питаннях методології публічного управління та адміністрування як системної єдності соціальної інституалізації держуправління, місцевого та громадського самоврядування згідно уповноваженого функціоналу регулювання взаємин, процесів, моделей та способів вияву специфіки публічного

представлення та управління позитивним реноме на національному, регіональному, місцевому та локальних рівнях.

Освітні цілі: професійна підготовка/навчання майбутніх держслужбовців – фахівців з публічного управління та адміністрування, спроможних вирішувати складно-організовані проблеми та ситуації у сфері забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти.

Фундаментально-філософський та етико-педагогічний зміст предмету вивчення полягає у превалюючих парадигмах, теоріях та змісті вимог до академічної етики та доброчесності управління закладами освіти згідно процедур та методів експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх державних службовців.

Методичні та технологічні аспекти матетики: наукового пізнання, прийняття доцільних організаційно-управлінських рішень, інформаційно-аналітичного та технологічного забезпечення інституціональної стійкості, інструментального та соціального сервісу, семантичного призначення функціоналу, соціальних стандартів правового захисту, електронного провадження документообігу, системного аналізу якості і безпеки життєдіяльності соціокультурних форм організації ЗВО, імітаційного та концептуального моделювання, прогностики, інноватики та проектно-конструкторського дорадництва.

Архітектура професійної спроможності держслужбовців охоплює проблемно-інтегративну здатність для передбачення усунення та запобігання у вирішенні складних і кризових завдань та тематичної проблематики у полі публічного управління та адміністрування також при організації професійної підготовки/навчання та розвитку державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти, що передбачає доведену достовірність пріоритетних напрямів наукових досліджень та якість освітньо-професійних і консалтингово-дорадчих програм і сервісів зі застосування педагогічної та соціокультурної інноватики в умовах соціальної турбулентності глобального виміру.

Установлено, що системи оцінювання та процеси оцінювання в кожній галузі науки та знань, особливо у фундаментальній науці в цілому, повинні мати власну

методологію. Необхідно сформулювати наукову парадигму методологій оцінювання для забезпечення релевантності результатів наукового пізнання, дослідження або їх перевірки. Вибрано та схарактеризовано систему методичних процедур експертної оцінки, вимоги щодо забезпечення досягнення її якості та обґрунтованості висновків оцінювачів, враховано з метою мінімізації ризиків в обраних та прийнятих рішеннях оцінювачів. Детально уточнено методи колективного та індивідуального оцінювання та наведено алгоритми їх застосування. Виявлено, що багатоетапна оцінка планів і програм розвитку на кожному етапі має свої особливості передусім стратегічного характеру. Визначено завдання оцінки стратегічних планів і програм, а також види та підстави оцінки стратегічних планів за критеріями відповідності, результативності та ефективності на основі стійкого розвитку.



*Список використаної літератури до четвертого розділу:*

1. Фініков Т. Академічна доброчесність: глобальний контекст та національна потреба. В кн. *Академічна чесність як основа сталого розвитку університету*. Міжнарод. благод. Фонд “Міжнарод. фонд. дослідж. освіт. політики”; за заг. ред. Т.В. Фінікова, А.Є. Артюхова К.: Таксон, 2016. С. 9-26.
2. Дегтярьов І. Вплив академічної доброчесності на інституційну практику української вищої школи. В кн. *Академічна чесність як основа сталого розвитку університету*. Міжнарод. благод. Фонд “Міжнарод. фонд. дослідж. освіт. політики”; за заг. ред. Т.В. Фінікова, А.Є. Артюхова К. : Таксон, 2016. С.197-218
3. Тофтул М. Г. Сучасний словник з етики : Словник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 416 с.
4. Томашевський В. М. Моделювання систем. К.: Видавнича група ВНУ, 2005. 352 с
5. Вітвицька С. С. Педагогічна підготовка магістрів в умовах ступеневої освіти: теоретико-методологічний аспект: Монографія. Житомир : Видавництво: ЖДУ імені І. Франка, 2009. 436 с.
6. Гасюк Л. І. Професійна модель державного службовця в галузі фізичної культури і спорту. *Інвестиції практика і досвід*. 2011. № 15. 88-91.
7. Губерський Л. Передмова. В кн. *Академічна чесність як основа сталого розвитку університету*. Міжнарод. благод. Фонд “Міжнарод. фонд. дослідж. освіт. політики”; за заг. ред. Т.В. Фінікова, А.Є. Артюхова К. : Таксон, 2016. С.5-7.
8. Усата О. Ю. Модель підготовки майбутніх учителів інформатики до впровадження особистісно орієнтованих технологій навчання. В кн. *Моделювання професійної підготовки фахівців в умовах євроінтеграційних процесів* : Монографія /За ред. С. С. Вітвицької. Житомир: Вид. О.О. Євенок, 2019. С.29-50

9. Кондур О. Педагогічне модулювання професійної підготовки управлінців з якості освіти. *Ukrainian professional education*. 2017. № 1 С.96-104.
10. Колеснік Н. Є. Моделювання підготовки майбутніх учителів початкової школи до організації дизайн-діяльності учнів. В кн. *Моделювання професійної підготовки фахівців в умовах євроінтеграційних процесів*. За ред. С. С. Вітвицької. Житомир: Вид. О.О. Євенок, 2019. С. 50-64.
11. Сас Н. Модель професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління. *Ukrainian professional education*. 2017. № 1 С. 62-73.
12. Михайлишин Г., Кондур О. Педагогічне модулювання професійної підготовки управлінців з якості освіти. *Ukrainian professional education*. 2017. № 1. С. 96-104.
13. Коментар до Кодексу суддівської етики, затверджений рішенням суддів України від 04 лютого 2016 року № 1. URL:  
<http://rsu.gov.ua/ua/events/komentar-do-kodeksu-suddivskoi-etiki>.
14. Скорік Т. Позитивна мотивація освітньо-професійної діяльності майбутніх учителів як чинник розвитку емоційного інтелекту . В кн.: *Здоров'я-збережувальний контент життєдіяльного середовища особистості: колективна монографія*. Черкаси : Видавець Чабаненко Ю.А., 2020. С. 176-204.
15. Дойчик М. Академічна чесність: данина моді чи життєва необхідність. В кн. *Академічна чесність як основа сталого розвитку університету*. Міжнарод. благод. Фонд “Міжнарод. фонд. дослідж. освіт. політики”; за заг. ред. Т.В.Фінікова, А.Є.Артюхова К.: Таксон, 2016. С.93-106
16. Мірошніченко О. А. Модель формування соціально значущих якостей майбутнього вчителя. Моделювання професійної підготовки фахівців в умовах євроінтеграційних процесів. Монографія /За ред. С. С. Вітвицької. Житомир: Вид. О.О. Євенок, 2019. С.65-83.

17. Правила етичної поведінки працівників апарату Міністерства юстиції України та його територіальних органів, затверджені наказом Міністерства юстиції України 21.09.2017 р. № 2952/5
18. Гаруст Ю. В., Павленко Б. О. Академічна доброчесність - шлях до захисту інтелектуальної власності українських науковців. *Правові горизонти*. 2017. Вип. 4. С.88-95.
19. Бачинський Я. Післямова. В кн. *Академічна чесність як основа сталого розвитку університету*. Міжнарод. благод. Фонд “Міжнарод. фонд. дослідж. освіт. політики”; за заг. ред. Т.В.Фінікова, А.Є.Артюхова К. : Таксон, 2016. С.219-223.
20. Мешковський К. Е. Корупція як системоутворюючий принцип державного управління: уроки Платона і Аристотеля. *Інвестиції: практика і досвід*. 2017. № 23. С.109-112.
21. Закон України «Про вищу освіту» від 01 липня 2014 року № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 27.05.2023).
22. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 27.05.2023).
23. Закон України «Про освіту» від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 27.05.2023).
24. Етос Українського католицького університету. URL: <http://ucu.edu.ua/files/2015/09/pamyatka-pro-etos-uku.pdf>
25. Сікорська І. Підготовка державних службовців у країнах Європи. *Університети і лідерство*. 2016. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead\\_2016\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2016_3_13) (дата звернення: 20.05.2023).
26. Хавронюк М. Вісім складових доброчесності: як їх правильно визначити Конкурсній комісії і конкурсантам, 5.09.2022. URL: <https://pravo.org.ua/blogs/visim-skladovyh-dobrochesnosti-yak-yih-pravylnovyznachyty-konkursnij-komisiyi-i-konkursantam/> (дата звернення: 20.05.2023).

27. Бігун В. С. Доброчесність як юридичний термін і сенс. *Часопис Київського університету права*. 2019. № 1. С.25-29
28. Порядок проведення конкурсу на зайняття посади директора Координаційного центру з надання правової допомоги, затверджений наказом Міністерства юстиції України 06.09.2027 р. № 2823/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1101-17#Text> (дата звернення: 18.05.2023).
29. ВРП затвердила Методику відбору кандидатів на посаду члена ВККСУ. *Юридична газета online*, 28 березня 2023. URL: <https://cutt.ly/0w6isHRk> (дата звернення: 20.05.2023).
30. Вавринчук М. П., Пунда О. О. Когут О. В. Питання доброчесності як ключового критерію у процесі добору на посаду судді. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 1. С. 304-307.
31. Закон «Про Вищу раду правосуддя» від 21.12.2016 № 1798-VIII (Редакція станом на 07.05.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19>
32. Закон «Про судоустрій і статус суддів» № 1402-VIII від 02.06.2016, Відомості Верховної Ради (ВВР). 2016. № 31. ст.545. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>
33. Зуєва Л.Е. Доброчесність судді: система духовно-рефлексивного виміру. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2017. № 1(2). С. 90–99
34. Порядок проведення конкурсу на заміщення посади керівника державного закладу професійної (професійно-технічної) освіти, затверджений наказом Міністерства освіти і науки України 17 липня 2019 року № 998. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0922-19#Text> (дата звернення: 20.05.2023).
35. Добко Г., Турчиновський В. Академічна культура і доброчесність як соціальний капітал сучасного університету. В кн. *Академічна чесність як основа сталого розвитку університету*. Міжнарод. благод. Фонд “Міжнарод. фонд. дослідж. освіт. політики”; за заг. ред. Т.В.Фінікова, А.Є.Артюхова К. : Таксон, 2016. С.37-51.

36. Докучаєва В.В. Верифікація як критерій результативності науково-педагогічного дослідження. Збірник наукових праць [Херсонського державного університету]. Педагогічні науки. 2017. Вип. 80(1). С. 14-20. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3541200](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3541200)
37. Сисоєва С. О., Кристопчук Т.Є. Педагогічний експеримент у наукових дослідженнях неперервної професійної освіти. Луцьк : ВАТ “Волинська обласна друкарня”, 2009. 460 с.
38. Петренко Л. М. Теорія і практика розвитку інформаційно-аналітичної компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів : Монографія. Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2013. 456 с.
39. Співаковський О.В., Осипова Н.В., Сніжко М.В. Педагогічний експеримент для перевірки ефективності методичної системи організації алгоритмічного тестування в процесі підготовки майбутніх вчителів інформатики. Інформаційні технології в освіті. 2010. С.23-30.
40. Гончаренко С. У. Методика як наука. Неперервна професійна освіта: теорія і практика. 2001. Вип. 1. С. 86–95.
41. Петренко Л.М. Теорія і методика розвитку інформаційно-аналітичної компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів. Дисертація доктора педагогічних наук. 13. 00. 04 – теорія і методика професійної освіти. К., 2014. 476 с.
42. Петренко Л.М. Теорія і методика розвитку інформаційно-аналітичної компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів. Дисертація доктора педагогічних наук. 13. 00. 04 – теорія і методика професійної освіти. К., 2014. 476 с.
43. Великий тлумачний словник сучасної української мови. (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
44. Навчальний процес у закладах системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проблеми: зб. наук. та наук.-метод. пр. / кол. авт.

- ; за заг. ред. В. І. Лугового, І. В. Розпутенка, В. Г. Понеділко. Київ: Вид-во НАДУ, 2003. 212 с.
45. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія /Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М.Топузов / За наук. ред. Л. Калініної. К.: Педагогічна думка, 2018. 224 с.
46. Денісова А. Використання методу експертних оцінок у моніторингу якості підвищення кваліфікації для фахівців галузі професійної освіти. *Імідж* 2019 № 21. С.39-43.
47. Бондар О. Оцінювання як функція управління. Матеріали 2005. URL: <https://osvita.ua/school/method/1339/>
48. Грищук А.Б. Професійна підготовка державних службовців на основі дистанційних освітніх технологій. *Law & Sciences Право та науки*. 2018. № 2. С. 10-15.
49. Лазоренко Ж.З. Напрями вдосконалення професійної підготовки державних службовців в контексті запобігання і протидії корупції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=788>
50. Александров В., Бицюра Ю. Концепція створення і впровадження мережі інтегрованих комплексів неперервної освіти. *Освіта і управління*. 2006. Т. 9 № 2. С. 65- 81.
51. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти: Стратегія. Реалізація. Результати. К. : Грамота, 2005. 447 с.
52. Кухаренко В. М. Методика розробки дистанційних курсів для державних службовців. *Прикладна статистика : проблеми теорії та практики*. Збірник. наук. праць. 2008. Вип. 3. С. 278–285.
53. Олуйко В.М. Професіоналізація кадрів як фактор державотворення. *Університетські наукові записки: наук. часопис Хмельн. ун-ту упр. та права*. 2008. Вип. 3 (1). С. 5-9.

54. Гришук А. Б. Самоосвіта як спосіб підвищення професійного рівня державних службовців в Україні. *Порівняльно-аналітичне право*. 2020. № 3. С. 111-119.
55. Методологія експертного оцінювання: конспект лекцій / уклад. : В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов. Київ : НАДУ, 2008. 48 с.
56. Групове експертне оцінювання та компетентність експертів: монографія / за заг. ред. д-ра техн. наук О. М. Величка ; Одес. держ. акад. техн. регулювання та якості. Одеса : Бондаренко М. О., 2015. 284 с.
57. Антосяк П. П. Аналіз та оптимізація нечітких моделей колективного ординального експертного оцінювання: дис. ... канд. фіз.-мат. наук : 01.05.04 – системний аналіз і теорія оптимальних рішень; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2011. 198с.
58. Соціально-економічні наслідки техногенних та природних катастроф: експертне оцінювання / відп. ред. В. В. Дурдинець, Ю. І. Саєнко. Київ: Стилос, 2000. 259 с.
59. Кількісні методи експертного оцінювання: науково-методичні розробки / уклад. В. П. Новосад та ін. Київ : НАДУ, 2009. 36 с.
60. Вдовиченко І. Н. Інформаційні технології багатокритеріального експертного оцінювання альтернатив у соціальних системах: автореф. дис... канд. техн. наук: 05.13.06 – інформаційні технології; Нац. акад. наук України, Ін-т пробл. мат. машин і систем. Київ, 2008. 20 с.
61. Дробот О. В. Розробка алгоритмів послідовного аналізу варіантів для задач експертного оцінювання та їх застосування: дис... канд. техн. наук: 01.05.04 – системний аналіз і теорія оптимальних рішень; Київський ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2003. с. 187с.
62. Використання методів експертного оцінювання витрат на наукові дослідження з урахуванням фінансових ризиків: навчальний посібник до самостійної роботи студентів / В. П. Божко та ін.; Харків: ХАІ, 2014. 31 с.
63. Яковенко Є. О. Моделі та методи експертного оцінювання рівня корпоративних знань для прийняття проектних рішень: автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22 – управління проектами та програмами; Одеса, 2015. 20 с.

- 64.Крючковский В.В., Петров Э.Г., Соколова Н.А., Ходаков В.Е. Интроспективный анализ. Методы и средства экспертного оценивания: монография. Херсон: Гринь Д.С., 2011. 168 с.
- 65.Сталий розвиток регіонів України / Міжнарод. рада з науки (ICSU), Світ. центр даних «Геоінформатика і сталий розвиток», Ін-т приклад. систем. аналізу НАН України і МОН України; відпов. ред. В. Я. Шевчук, кер. роботи М. З. Згуровський. Київ: НТУУ «КПІ, Політехніка», 2009. 197 с.
- 66.Основи стійкого розвитку: навчальний посібник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 654 с.
- 67.Словник системного аналізу в державному управлінні / Ю. П. Сурмін, Л. Г. Штика, В. Д. Бакуменко, Л. М. Гогіна. Київ : Вид-во НАДУ, 2007. 148 с.
- 68.Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
- 69.Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / М. Лендшел, Б. Винницький, Ю. Ратейчак, І. Санжаровський; за ред. І. Санжаровського, Ю. Полянського. Київ : К.І.С., 2007. 80 с.
- 70.Методичні рекомендації щодо підготовки та оцінки проектів в сфері сільського водопостачання, що подаються об'єднаними територіальними громадами на фінансування за кошти субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад / Міністерство регіонального розвитку будівництва та житлово-комунального господарства України. Київ, 2016 р. 48 с.
- 71.Данн Вільям Н. Державна політика: вступ до аналізу. Пер. з англ. Г.Є. Краснокутського; наук. ред. М. О. Баймуратов. Одеса: АО БАХВА, 2005. 504 с.
- 72.Городяненко В.Г. Соціологія : підручник. Київ: Академія, 2008. 560 с.
- 73.Вайс К.Г. Оцінювання: методи дослідження програм та політики. Пер. з англ. А. Ткачука та М. Корчинської; наук. ред. пер. О. Кілієвич. Київ: Основи, 2000, 672 с.
- 74.Веймер Д.Л., Вайнін Е.Р. Аналіз політики: концепції, практика. Пер. з англ.



І.Дзюби, Д. Олійника; наук. ред. О. Кілієвич. Київ: Основи, 1998, 655 с.

## ВИСНОВКИ

Результати дослідження дають підставу сформулювати такі узагальнення та висновки:

1. Здійснено структурно-функціональний аналіз поняттєво-категорійного апарату дослідження на основі комплексного аналізу надбань вітчизняної академічної спадщини у питаннях професійного навчання державних службовців, їх професійного розвитку, особливостей професійного навчання на основі компетентнісного підходу.

Удосконалено потрактування базового поняття дослідження «система підготовки державних службовців» як поєднання діяльності органів, установ та організацій, що здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців на основі освітніх програм, що забезпечують здобуття і поглиблення управлінських, фінансово-економічних, соціальних, правових компетентностей (актуальних «hard skills») та організаторських й комунікаційних навичок («soft skills»), а також безперервного оновлення професійних знань і умінь, здобуття нової спеціальності на основі раніше здобутої освіти і досвіду практичної роботи. Виокремлено різницю дефінітивно-сутнісного тлумачення понять «державна служба» та «публічна служба», перше з яких визначаємо як механізм здійснення завдань і функцій держави, які реалізуються державними службовцями, а друге – як професійну, політично нейтральну діяльність осіб на адміністративних посадах в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування.

2. Здійснено контент-аналіз стану вивчення педагогічної проблеми професійної підготовки майбутніх державних службовців, базованої на низці основоположних принципів – системності, структурності, поліаспектності та функціональної доцільності. Обґрунтовано, що важливою складовою національної системи підготовки державних службовців є етико-педагогічний аспект, який реалізується у забезпеченні академічної етики та доброчесності.

Схарактеризовано національну систему професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців у єдності таких складових: 1) органи, що здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення

кваліфікації державних службовців; 2) освітні програми професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; 3) сертифіковані заклади освіти, інститути та центри реформування та додаткового навчання, у яких реалізуються зазначені освітні програми з галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування, спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування.

З'ясовано, що набуття наприкінці червня 2022 року Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі відкриває нові перспективи й має допомогти державі пришвидшити започатковані реформи у професійній підготовці державних службовців, що дасть змогу розв'язати низку актуальних проблем галузі: по-перше, удосконалити правовий розподіл адміністративних та політичних завдань у системі управління державного апарату з урахуванням плинності ситуацій політичних змін, загроз і викликів, зумовлених воєнним станом в країні; по-друге, посилити інформатизацію та дебіюрократизацію процесу надання управлінських послуг з використанням «нового публічного менеджменту», методу управління, пов'язаного з концепцією «належного управління»; по-третє, зреалізувати принципи відкритості й прозорості у діяльності державних службовців із залученням надійного громадського контролю, що унеможливить зловживання владою, здійснення злочинів, вияви хабарництва та безвідповідальності; по-четверте, упровадити аутсорсинг, децентралізацію, регламентацію управлінських процесів, сервісний менеджмент, корпоративізм, упровадження економічних елементів неокорпоративізму; по-п'яте, удосконалити й запровадити сучасні національні стандарти надання адміністративних послуг з урахуванням євроінтеграційних устремлінь України й її повоєнної відбудови, а також тенденцій розвитку глобального ринкового середовища.

3. Розкрито методичні аспекти освітнього процесу з професійної підготовки майбутніх державних службовців, які поєднують: 1) методи підготовки кадрів державного управління (сукупність прийомів, процедур, методів знань і практичного досвіду); 2) способи упорядкованого спілкування усіх учасників освітнього процесу (замовників освітніх послуг, викладачів і здобувачів вищої освіти) з метою здобуття здобувачами вищої освіти актуальних «hard skills» та «soft

skills», самоосвіти. Схарактеризовано загальні методи навчання державно-управлінських кадрів (можуть бути використані для викладання будь-якого освітнього компонента освітньої програми) і спеціальні (застосовуються у процесі навчання як дисциплін циклу загальної, так і циклу професійної підготовки).

На основі структурно-організаційного аналізу джерельної бази визначено напрями професійної підготовки та розвитку майбутніх державних службовців, які передбачають опанування таких актуальних тем: запобігання та виявлення корупції; освоєння стандартів доброчесної та етичної поведінки; нові засади здійснення адміністративних процедур; удосконалення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи; інформаційна безпека, кібербезпека (з включенням модулів щодо гібридних загроз, боротьби з дезінформацією та маніпулятивним контентом) тощо. Встановлено, що сучасний контент освітніх програм професійної підготовки та розвитку майбутніх державних службовців має включати такі питання: 1) представлення інтересів України на міжнародній арені; 2) планування, координація, проведення моніторингу та підготовку звітності щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції; 3) наближення законодавства України до права Європейського Союзу (acquis ЄС); 4) забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України, забезпечення національної стійкості; 5) деокупації та реінтеграції тимчасово окупованої території та управління деокупованою територією; 6) електронного урядування та електронної демократії; 7) євроатлантичної інтеграції та європейської інтеграції; 8) застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройного конфлікту; 9) нових засад здійснення адміністративної процедури / загальної адміністративної процедури; цифрової грамотності тощо.

4. Здійснено обґрунтування проблеми методики організації професійної підготовки та розвитку державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти.

Виокремлено й обґрунтовано педагогічні умови інноватики професійної підготовки державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти: 1) креаційність освітньо-науково-

пізнавальної діяльності для галузі 28 Публічне управління та адміністрування, спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування; 2) академічна етика та доброчесність формування у державних службовців спроможності інноваційної здатності системного аналізу якості, прогностики та моделювання станів та розвитку траєкторій успіху професійного становлення та кар'єрного зростання; 3) планування інновацій у пролонгованій самозайнятості на громадських засадах популяризації Європейського кодексу академічної доброчесності та Кодексу честі державного службовця.

5. Розкрито зміст вимог до готовності державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти за критеріями: стимулювально-спонукальний (система мотивів та стимулів для майбутньої управлінської діяльності щодо формування та відтворення освітнього простору академічної етики та доброчесності); інформаційно-когнітивний (володіння майбутнім керівником науково-теоретичними і методологічними знаннями); операційно-діяльнісний (сукупність умінь і навичок, які необхідні сучасному менеджеру освіти для створення академічної атмосфери в закладах освіти та гарантування високої якості освіти); особистісно-ціннісний (сформованість особистісних і професійних якостей та цінностей, зокрема означає формування майбутніх особистісних і професійних якостей та цінностей державних службовців для ефективної діяльності в освітньому просторі академічної етики та доброчесності); результативно-рефлексивний (здатність майбутніх менеджерів освіти брати під контроль, контролювати, оцінювати процес і результати дій, ужитих з наміром переоцінки) та на рівнях оцінювання готовності (репродуктивному, адаптивному, локально-моделюючому, системно-моделюючому та інноваційно-творчому).

6. Обґрунтовано, розроблено і апробовано імітаційну модель професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти, яку реалізовано у компонентах: теоретико-методологічному, ціле-мотиваційному, змістовому, дієво-практичному, рефлексивно-діагностичному, контрольно-оцінному та морально-аксіологічному.

Розроблено, обґрунтовано та верифіковано модель експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти у блоках: *цільовий* – презентує соціальне замовлення на майбутніх фахівців публічного управління та адміністрування як задіяних державних службовців, мету дослідження та мети професійної підготовки/навчання та цільові групи різночинних категорій працевлаштування фахівців Державної служби України; *методологічний* (професійної підготовки/навчання), який укомплектовано згідно підходів, принципів неперервної освіти, принципів Європейського кодексу академічної доброчесності, методів навчання та освітніх технологій; *змістовий* (професійної підготовки/навчання зі забезпеченням), що візуалізує загальні та спеціальні конструкти їх компетентності; другий методологічний блок експертного оцінювання об'єднує програми професійної підготовки/навчання у синергії конструктив гарантії якості експертного оцінювання та вимог до компетентності експертів; *результативний* – включає процедури експертного оцінювання дотримання вимог Європейської федерації академій природних і гуманітарних наук та рекомендацій Європейського кодексу академічної доброчесності у контентах (професійна підготовка/навчання, нагляд та наставництво; дослідження; практика управління інформаційними даними; рецензування та оцінювання; видавництво, оприлюднення та авторські права; гарантії доброчесності).

Перевірка ефективності моделі експертного оцінювання професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти дає підставу для здійснення низки умовиводів про чіткість цілей досягнення мети та констатацію на основі праксеологічного аналізу моделі раціональності добору тематичних рубрик контентів – професійна підготовка/навчання, нагляд та наставництво (0,84); дослідження (0,77); практика управління інформаційними даними (0,72); рецензування та оцінювання (0,89); видавництво, оприлюднення та авторські права (0,84); гарантії доброчесності (0,86). Інтегральний показник ефективності склав 0,82.

Одержані результати дослідно-експериментального дослідження не вичерпують можливості удосконалення теорії й методики професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти, проте дають змогу визначити низку перспективних напрямів теорії і методики професійної підготовки майбутніх державних службовців для забезпечення академічної етики та доброчесності управління закладами освіти.