

задоволення потреб працівників, що активно розвиваються та потребують лідерських навичок [7].

*Список використаних джерел:*

1. Питер Сенге. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Издательство: Олимп-Бизнес, 2003 г. Твердый переплет, 408 стр. ISBN 5-901028-62-7

2. Schneider U. Reengineering und andere Managementmoden: von Business Process Reengineering zum Management. – Liebmann (Hrsg.), Gabler, 1997

3. HR-тренды-2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hr-portal.ru/blog/hr-trendy-2020>

4. Наак Т. 12 HR Trends for 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hrtrendinstitute.com/2019/11/26/12-hr-trends-for-2020/>

5. Meister J. Top 10 HR Trends That Matter Most In The 2020 Workplace. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/01/15/top-10-hr-trends-that-matter-most-in-the2020-workplace/#3849756c7dfc>

6. HR-тренды-2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hr-portal.ru/blog/hr-trendy-2020>

7. Meister J. Top 10 HR Trends That Matter Most In The 2020 Workplace. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/01/15/top-10-hr-trends-that-matter-most-in-the2020-workplace/#3849756c7dfc>

**В'ячеслав ТОЛКОВАНОВ**

доктор наук з державного управління, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІННОВАЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС**

Удосконалення системи навчання та професійної підготовки державних службовців є одним із пріоритетних напрямів реалізації реформи державного управління, яка є спрямованою на підвищення якості державної служби оптимізацію функцій державних органів, ефективному розподілу повноважень і сфер відповідальності між ними.

Одним із документів, який передбачає реалізацію реформи державного управління серед інших пріоритетних напрямів реформування Української держави, є Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», затверджена Указом

Президента України від 12 січня 2015 року. Відповідно до цього документу, метою реформи державного управління є «побудова прозорої системи державного управління, створення професійного інституту державної служби, забезпечення її ефективності» [5].

Одночасно питання професійного навчання державних службовців регламентовано положеннями Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [2], відповідно до статей 7 та 8 якого державний службовець зобов'язаний постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та має право на професійне навчання і просування по службі з урахуванням професійної компетентності. Статті 48-49 цього закону визначають також питання організації професійної компетенції державних службовців, підвищення рівня якої має проводитись постійно [2].

27 вересня 2016 року Кабінетом Міністрів України було прийнято Постанову № 674 «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування», якою було внесено зміни до низки діючих нормативно-правових актів у зв'язку із набуттям чинності нової редакції Закону «Про державну службу» [2].

На виконання статті 48 Закону України «Про державну службу» [2], постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 було затверджено нове Положення про систему професійного навчання державних службовців (далі – Положення). Згадане Положення спрямоване на зміну існуючої системи професійного навчання, закріплення основних принципів функціонування системи професійного навчання та її інституційної структури, що включає: замовників освітніх послуг, суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерів), саморегулюючі професійні об'єднання суб'єктів надання освітніх послуг, а також забезпечення підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, задоволення їх потреби у професійному розвитку впродовж усього життя. У Положенні містяться важливі норми з таких питань: запровадження обов'язковості підвищення кваліфікації за загальними, спеціальними професійними (сертифікатними) програмами та короткостроковими програмами для державних службовців; нарахування за результатами навчання державних службовців кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (далі – ЄКТС), які підлягають обліку службою управління персоналом; набрання за результатами професійного навчання кожним державним службовцем та посадовою особою місцевого самоврядування не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року тощо.

Разом з тим, є доцільним продовжувати реалізацію заходів щодо удосконалення системи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, зокрема з урахуванням нових принципів професійного навчання (рис. 1), а також досвіду інших країн.



**Рис. 1. Нові принципи організації професійного навчання державних службовців**

Для реалізації поставленої мети щодо організації навчання та підвищення кваліфікації державних службовців пропонується використати методологію та підходи «змішаного навчання».

Слід також зазначити, що на сьогодні в усьому світі відбувається пошук ефективної моделі освіти, яка б дозволила готувати людей до глобальних викликів, які постають перед людством: економічних, політичних, екологічних тощо. Вітчизняні та зарубіжні експерти [6; 7; 8; 9] відкрито говорять про те, що навіть у країнах з найкращим рівнем освіти та життя (США, Великобританія, Сінгапур, Франція, Фінляндія тощо) є гостра необхідність покращувати систему освіти або, навіть, повністю змінити її парадигму, щоб дати необхідні знання та навички, які потрібні людству саме зараз. Тому, останнім часом, найпотужніші країни світу приділяють велику увагу сфері освіти, спрямовуючи на неї значні частки своїх бюджетів.

Для організації навчання основних парламентських стейкхолдерів є доцільним використати концепцію «Life Long Learning» («навчання протягом

усього професійного життя»). Цей термін став одним з головних трендів останніх років у розвитку країн та буде активно розвиватися в найближчому майбутньому по всьому світі. На сьогодні вже можна спостерігати пряму залежність громадян, які навчаються протягом життя, до успіху країни. Наприклад, у Швеції, яку визнали у 2017 році найкращою країною для життя в світі, 62% дорослого населення постійно навчаються. Це найбільший відсоток громадян, які постійно навчаються серед усіх країн світу [8].

Завдяки розвитку цифрової інфраструктури, по всьому світу швидко почали з'являтися масові он-лайн освітні курси (МООС), які охопили десятки мільйонів людей. Одночасно оптимальною моделлю для організації навчального процесу для державних службовців є концепція «змішаного навчання», яка наразі вже успішно застосовується в навчанні провідними університетам світу, міжнародними корпораціями та найпотужнішими країнами. Разом з тим, використання згаданих інноваційних навчальних методик у поєднанні з кращими практиками управління людськими ресурсами має дозволити активно розвивати не тільки професійні, але й особистісні навички державних службовців, сприяти їх особистісному зростанню.

Згідно з результатами наукових досліджень, останні світові тенденції у забезпеченні професійного навчання включають такі складові: забезпечення навчання протягом життя; якість навчання; ефективне і результативне використання видатків на професійне навчання; процеси гуманізації і демократизації; оновлення змісту, форм, методів і засобів навчання; підвищення професійної компетентності викладачів; транспарентність системи професійного навчання тощо.

### *Список використаних джерел:*

1. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> (дата звернення: 16.11.2020).

2. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII (нова редакція від 05.01.2017). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 16.11.2020).

3. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 01 лютого 2012 р. № 45/2012. URL: <http://www.president.gov.ua> (дата звернення: 16.11.2020).

4. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 16.11.2020).

5. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ

Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019> (дата звернення: 16.11.2020).

6. Толкованов В. Інструменти забезпечення доброго врядування на місцевому і регіональному рівнях: дис. ... д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.04 «Місьцеве самоврядування» / КПУ. Запоріжжя, 2013. 436 с.

7. Щербак Н. В. Парламентський вимір реформи державного управління: вітчизняний та зарубіжний досвід: монографія / Інститут законодавства Верховної Ради України. Київ: Вид-во «Людмила», 2020. 382 с.

8. Berman Evan M., James S. Bowman, Jonathan P. West, Montgomery R. Van Wart. Human Resource Management in Public Management. Forth Edition. SAGE Publications, Inc., 2013. 552 p.

9. Toolkit on Modern and Effective Human Resources Management / Council of Europe. Strasbourg, 2009. 397 p. URL: <https://wcd.coe.int> (date of access: 16.11.2020).

**Віталій ТОЛУБ'ЯК**

д.н.держ.упр., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету

**Лариса МОСОРА**

к.н.держ.упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

## **ТРУДОВА ЕМІГРАЦІЯ УКРАЇНЦІВ: ВИКЛИКИ ДЛЯ БІЗНЕСУ І ВЛАДИ**

За інформацією Світового банку Україна входить в десятку країн, які є найбільшими постачальниками трудових мігрантів. І хоча трудова міграція є неминучим і досить природним явищем для більшості регіонів, її масштаби в Україні становлять серйозний виклик для економіки в цілому та для індивідуальних бізнесів. На сьогодні кадровий дефіцит почали відчувати майже всі галузі промисловості. Компанії-роботодавці почали активно розробляти свої стратегії утримання працівників, не чекаючи запровадження державних програм із стабілізації впливу робочої сили.

Велику увагу дослідженню цього питання приділяє Міжнародна організація праці (МОП) і Держстат України. За їх інформацією починаючи з 2012 р. робоча сила з України мігрує в такі основні країни: Польща, Італія, Російська Федерація, Чеська Республіка, Іспанія. Перелік країн, що приймають