

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 35.08(477)+007

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.1.18>

О. М. Руденко

доктор наук з державного управління, професор,
завідувачка кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Чернігівська політехніка», ORCID ID: 0000-0002-2807-1957

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті обґрунтовано особливості забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах воєнного стану. Для цього проведено аналіз стану наукової розробленості проблематики дослідження та розглянуто наукові підходи до трактування сутності поняття “професійний розвиток державних службовців”. Проаналізовано стан нормативно-правового регулювання особливостей професійного розвитку державних службовців в Україні. Враховуючи особливості чинного законодавства, виокремлено базові постулати професіоналізації державних службовців в Україні. З використанням офіційних статистичних даних Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) з’ясовано специфіку та проблеми професійного навчання державних службовців в Україні (у тому числі й в умовах воєнного стану). Встановлено, що серед державних службовців найбільш популярними видами професійного навчання залишаються підвищення кваліфікації та самоосвіта. Відзначено, що протягом 2022-2023 років в Україні активно розвивався Портал управління знаннями, який допомагає забезпечувати професійний розвиток державних службовців. Зроблено висновок, що повномасштабна російська агресія проти суверенної України, розпочата в лютому 2022 року, суттєво змінила підходи до організації роботи усіх державних органів, в тому числі і у сфері здійснення якісного професійного розвитку державних службовців з огляду на пріоритетні потреби суспільства, кібербезпекові ризики та загальні умови життя. Проте, до цього часу законодавча зарегульованість питань підвищення кваліфікації державних службовців фактично паралізує цей напрямок HRM. При цьому в Україні набуває поширення поняття “інформального навчання” як процесу набуття професійних знань, умінь і навичок (у тому числі у процесі трудової діяльності або самоосвіти), що залишається не регламентованим навчальними планами, освітніми програмами, строком, методами та формами навчання”. Проте, саме інформальне професійне навчання надає максимально можливу ініціативу для саморозвитку та самореалізації державних службовців.

Ключові слова: воєнний стан, державна служба, державне управління, державні службовці, людські ресурси, компетентнісний підхід, підвищення кваліфікації, професійний розвиток, професійна компетентність, професіоналізація державної служби, управління людськими ресурсами на державній службі.

Постановка проблеми. Військова агресія російської федерації в один день змінила нашу реальність, створивши нові загрози та інституціональні виклики в усіх сферах життя. Не виключенням у даному випадку стала й вітчизняна державна служба, яка з лютого 2022 року й до сьогодні змушена забезпечувати безперервне виконання функцій держави, що знаходиться

в умовах війни. Державна служба України залишається тією сферою професійної діяльності, що невпинно продовжує працювати завдяки пулу державних службовців, які змогли адаптуватися до нових (часто форс-мажорних) реалій своєї діяльності, забезпечуючи при цьому прискорення прийняття ефективних управлінських рішень, гнучкість стилю керівництва, удо-

сконалення комунікаційних процесів, безпеку робочих процесів, підтримання продуктивності та вмотивованості тощо. Тому забезпечення результативності та ефективності функціонування державної служби України залишається наразі однією з найважливіших проблем, що потребує ґрунтовного дослідження і якнайшвидшого вирішення.

Водночас державно-управлінська практика засвідчує, що запорукою забезпечення результативності й ефективності функціонування державної служби України загалом та системи управління людськими ресурсами (Human Resource Management (HRM)) в тому числі є створення належних умов для успішного професійного розвитку державних службовців. Адже на сьогодні постійне навчання в контексті професійного розвитку є одним із найважливіших факторів ефективної діяльності системи будь-якої публічної адміністрації. Саме тому абсолютно логічною виглядає теза в новій Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, в якій відзначається, що “невід’ємним компонентом модернізації державного управління є підвищення якості професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування”, а також те, що “зміст цього навчання не повною мірою відповідає потребам у такому навчанні” [1].

Вищезазначене актуалізує необхідність детального вивчення особливостей забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах сучасних суспільних викликів та загроз.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Відзначимо, що теоретичні положення щодо модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в Україні досить комплексно висвітлені у працях вітчизняних науковців, а саме: Н. Алюшиної, В. Бакуменка, О. Васильєвої, Н. Гончарук, О. Євсюкової, О. Линдюк, Ю. Лихач, В. Мельника, О. Оболенського, Н. Обушної, О. Пархоменко-Куцевіл, Л. Прудіус, С. Селіванова, С. Серьогіна, та ін.

Проблематика професійного розвитку державних службовців займає одне з центральних місць у наукових публікаціях таких науковців як Л. Антонова, Т. Василевська, К. Ващенко, І. Дегтярьова, С. Зелінський, Н. Липовська, І. Поліщук, А. Рачинський, С. Хаджирадєва та ін.

Праці вищезгаданих науковців є важливим внеском у розвиток теорії та практики публічного управління. Разом із тим, актуалізована

в цій статті проблематика, у вітчизняному науковому дискурсі ще не розглядалася комплексно з позиції, насамперед, специфіки реалізації в умовах воєнного стану.

Формулювання мети статті. З огляду на зазначене, головна ідея статті полягає обґрунтуванні особливостей забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Професійний розвиток державних службовців є важливим інструментом формування високопрофесійного інституту державної служби в Україні, особливо в умовах нових викликів та загроз для українського суспільства.

Загалом професійний розвиток у науковій літературі розглядається як основний результат навчання, тобто, як:

- системно-організований процес безперервного професійного навчання персоналу для підготовки його до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення структури персоналу;

- забезпечення і організацію процесу навчання для досягнення поставлених організацією цілей;

- удосконалення навичок та вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетенції, схильності до навчання і ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації, що сприяє безперервному зростанню [2].

При цьому професійний розвиток у сфері державної служби – багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних та економічних проблем.

У даному контексті відзначимо, що одним із базових принципів функціонування державної служби в Україні відповідно до чинного законодавства [3; п. 3 ч. 1 ст. 4] визначено принцип професіоналізму, який дефініційовано як “компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону” [3]. Основою забезпечення принципу професіоналізму державної служби можна вважати професійну компетентність державного службовця, яку у зазначеному законі визначено як здатність особи застосовувати

спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистого розвитку [3].

З огляду на це, С. Серьогін, Є. Бородін, Н. Липовська та інші констатують, що “професійний розвиток полягає у формуванні у державних службовців якостей, професійно значимих знань, умінь і навичок, необхідних для виконання ними своїх посадових функцій та повноважень, реалізації прав і виконання посадових обов'язків. Професійний розвиток державних службовців традиційно поєднує в собі професійно-кваліфікаційний та професійно-посадовий розвиток” [4, с. 16–20].

Глосарії європейської освіти та професійного навчання визначають професійний розвиток як сукупність процесів, дій, рішень, які спрямовані на покращення професійної діяльності [5, с. 131]. Але таке визначення демонструє, що процес професійного розвитку не має суб'єктного орієнтиру, тобто невідомо хто саме керує, організовує цей процес, чи службовець самостійно має його здійснювати.

У чинному Законі України “Про державну службу” 89-VIII від 10.12.2015 року також надається визначення професійного розвитку державних службовців як “безперервного, свідомого, цілеспрямованого процесу особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей” [3].

Аналогічний підхід до трактування сутності поняття “професійний розвиток державних службовців” міститься також і в Розпорядженні Кабінету Міністрів України “Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад” (від 01.12.2017 року № 974-р) [6], а також у Постанові Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад” (від 06.02.2019 року № 106) [7].

Професійний розвиток державних службовців, як пріоритетний напрям і завдання, передбачено також у Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 року № 831-р. [1].

Отже, положення зазначених нормативно-правових актів визначають шляхи практичної реалізації та функціонування системи державної служби в Україні та наголошують на необхідності посилення уваги на людський фактор (розвиток професійного потенціалу державних службовців, формування інформаційних компетенцій, розвиток компетентнісного підходу до управління персоналом у сфері державної служби тощо).

Водночас ми погоджуємося, що у наведених вище визначеннях, “вся комплексність професійного розвитку зводиться лише до організації навчання державних службовців та підвищення ними кваліфікації, що не може вважатися комплексним та, головне, цілісним процесом “професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей”” [8].

Разом із цим, І. Поліщук ув'язує професійний розвиток із процесом управління публічною службою, стверджуючи, що професійний розвиток – це процес розкриття та реалізації професійного потенціалу особи, яка отримує новий статус – статус державного службовця [9]. Тобто, враховуючи, що процес розвитку – це сам по собі поступальний, але повсякчасний процес, а тому цілком логічним є твердження, що навіть коли система публічної служби та відповідні служби не чинять управлінський вплив на державних службовців, останні все одно проходять тривалий процес еволюції та самовдосконалення. Власне саморозвиток/самовдосконалення і доцільно розуміти як втілення процесу професійного розвитку в загальному вигляді [10].

Як відомо, Законом України “Про державну службу” [3] встановлюється саме компетентнісний підхід до управління персоналом державних органів. Такий підхід має на меті всебічну підготовку особи як фахівця своєї справи та повноправного члена соціуму. Зауважимо, що впровадження компетентнісного підходу у практику публічного управління, досить логічно пояснюється особливістю імплементації положень менеджменту людських ресурсів у сфері державної служби згідно з вимогами до країн-кандидатів на вступ до ЄС (розділ 3 “Публічна служба і менеджмент людських

Враховуючи особливості чинного законодавства, доцільно виокремити базові постулати професіоналізації державних службовців в Україні:

– право державного службовця на “професійне навчання” та “просування по службі

з урахуванням професійної компетентності” (п.п. 6 та 8 ч. 1 ст. 7 Закону України “Про державну службу”);

– обов’язок державного службовця “професійно виконувати свої службові обов’язки” та “постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності” (п.п. 7 та 11 ч. 1 ст. 8 Закону України “Про державну службу”);

– державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно (ч. 1 ст. 48 Закону України “Про державну службу”);

– професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном (ч. 2 ст. 48 Закону України “Про державну службу”);

– підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки (ч. 5 ст. 48 Закону України “Про державну службу”) [11].

При цьому у чинному законодавстві [3] поняття “професійна компетентність” визначається як “здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов’язків, навчання, професійного та особистісного розвитку”. Відповідно просування по службі здійснюється виключно з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов’язків [12].

З огляду на викладене вище відзначимо, що важливим кроком реформування системи професійного розвитку в Україні стало схвалення розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р Концепції 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

реформування системи професійного навчання) [6]. Метою цього документа є визначення основних напрямів, механізмів та строків формування сучасної ефективної системи професійного навчання, яка забезпечуватиме підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя та сприятиме впровадженню принципів належного врядування [6].

Концепція реформування системи професійного навчання стала дороговказом для формування нової моделі системи професійного навчання, окресливши шляхи розв’язання проблеми неефективності системи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад [6].

На сьогодні зміна пріоритетів та завдань у сфері державної служби України, необхідність адаптації до нових викликів в умовах воєнного стану, підвищення ефективності роботи, підготовка до повоєнного відновлення країни – усе це вимагає від державних службовців максимально ефективно організувати свою роботу, оптимізувати робочі процедури та приймати більш зважені управлінські рішення. Саме тому підвищення кваліфікації державних службовців, опанування новими знаннями та навичками є надзвичайно актуальними в умовах воєнного стану.

В умовах воєнного стану професійний розвиток у сфері державної служби в Україні здійснюється на основі поєднання постійної професійної освіти, такої як підготовка та перепідготовка, стажування, підвищення кваліфікації, самопідготовка та навчання, та набуття практичного досвіду безпосередньо на робочому місці при виконанні професійних обов’язків. Хоча, можемо стверджувати, що сучасна система професійного навчання державних службовців сформована за результатами її реформування, що здійснювалося у період 2018-2022 років відповідно до цілей, завдань і напрямів, визначених Концепцією реформування системи професійного навчання [6].

Наразі професійне навчання у сфері державної служби в Україні очолює та координує Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Воно затверджує цен-

тральні програми навчання, так звані загальні програми підвищення кваліфікації. Так, наприклад, протягом 2020–2022 років НАДС затвердило 1570 загальних програм підвищення кваліфікації, з яких реалізовано 1090 (69%) [13].

З огляду на те, що успіх щодо досягнення запланованих у Стратегії реформування державного управління до 2025 року результатів за напрямом “Професійна публічна служба та управління персоналом” визначається, у тому числі, й за таким індикатором, як частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію (відсоток від загальної кількості державних службовців), нагадаємо, що заплановане значення індикатора “Частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію” у 2022 році становить – 55 % від загальної кількості державних службовців, 2023 році – 60%, у 2024 та 2025 роках – 65% та 70 % відповідно [14].

Водночас статистичні дані щодо підвищення кваліфікації державних службовців в Україні засвідчують, що кількість осіб, які проходили навчання у 2022 році склала 65 892 осіб (39,8% від загальної чисельності державних службовців) у 2022 році. Хоча у 2022 році, порівняно з 2021 роком, кількість учасників навчання вже демонструє тенденцію до зменшення на 8 526 осіб (або 7,2 %) [13].

Аналіз інформації щодо професійного навчання державних службовців Офісу Президента України, Секретаріату КМУ, Апарату Верховної Ради України, Державного управління справами, апаратів та територіальних органів центральних органів влади у 2022 році у розрізі категорій та підкатегорій посад показав таку особливість професійного навчання [13]:

- зі зниженням категорії посади державної служби частка державних службовців, які пройшли професійне навчання, зменшується. Так, у загальній структурі державних службовців категорії “А” професійне навчання пройшли 80 % від їх загальної кількості, державних службовців категорії “Б” – 39%, державних службовців категорії “В” – 32 %;

- частка державних службовців у розрізі підкатегорій посад у межах категорії посад “Б”, які пройшли професійне навчання, також зменшується зі зниженням підкатегорії посади: державні службовці підкатегорії Б1 категорії “Б” – 52 %; державні службовці підкатегорії Б3 категорії “Б” – 37 %.

Важливо звернути увагу й на те, що майже повний перехід на дистанційне навчання

в Україні, що відбувся протягом останніх років внаслідок надзвичайних обставин (пандемія COVID-19), змусив дуже швидко переосмислити підходи до організації та функціонування всієї сфери державної служби, підвищивши при цьому адаптивність системи професійного навчання до змін і зберігши доступність такого навчання. Проте, з іншого боку, зо оцінками фахівців, відбулося значне зниження ефективності такого навчання. Ці ж обставини фактично унеможливили стажування державних службовців та негативно вплинули на активність навчальних поїздок та інших форм обміну досвідом, у тому числі за кордоном.

За даними НАДС, у 2022 році підвищення кваліфікації учасників навчання здійснювалось за програмами підвищення кваліфікації, що за змістом, тривалістю та інтенсивністю навчання поділяються на загальні професійні (сертифікатні), спеціальні професійні (сертифікатні), загальні та спеціальні короткострокові програми. При цьому зберігся попит на програми підвищення кваліфікації, які охоплюють як загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, так і питання удосконалення особистісних та професійних компетентностей. Зріс попит на навчання за загальними програмами підвищення кваліфікації щодо удосконалення цифрових навичок та роботи з інформацією, зокрема, за такими напрямками, як впровадження стандартів захисту персональних даних, цифрова грамотність, доступ до публічної інформації, державна політика цифрового розвитку, інформаційна безпека [13].

Серед державних службовців найбільш популярними видами професійного навчання залишаються підвищення кваліфікації та самоосвіта.

З огляду на це, зауважимо, що протягом 2022 року активно розвивався Портал управління знаннями. Він допомагає забезпечувати професійний розвиток державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, ПОМС. За рік роботи Портал довів свою ефективність та актуальність. Станом на кінець 2022 року зареєстровано 130 провайдерів освітніх послуг та більше 50 000 зареєстрованих користувачів [14].

Важливо також відзначити, що в серпні 2023 року Координаційною радою з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових

осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при НАДС України схвалено Рішення про затвердження Стратегії розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року.

У грудні 2023 року Розпорядженням КМУ № 1206-р затверджено план заходів із розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року [15]. Зокрема, головними акцентами Розпорядження КМУ №1206-р є:

- цифровізація послуг та управлінських процесів у сфері професійного навчання;
- удосконалення професійних компетентностей публічних службовців, необхідних для післявоєнного відновлення та розвитку України, побудови спроможної сервісної та цифрової держави;
- моніторинг якості професійного навчання;
- розроблення та впровадження типових загальних професійних (сертифікатних) програм підвищення кваліфікації;
- упровадження програм (навчальних модулів) підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування щодо нових засад здійснення адміністративної процедури;
- організація професійного навчання ОМС;
- вивчення іноземних мов тощо [15].

Насамкінець відзначимо, що, не зважаючи на сучасні військові реалії України, законодавством передбачено, що державні службовці у межах виконання індивідуальних програм та посадові особи місцевого самоврядування мають набирати не менше 1-го кредиту ЄКТС протягом календарного року. При цьому згідно Наказу НАДС від 12.12.2019 р. № 226-19, вбачається, що навчання на освітніх онлайн платформах, а також участь у тренінгах, конференціях тощо вважається лише самоосвітою, сумарна частка якої все ще може бути лише 20% від загальної обов'язкової кількості кредитів на рік [16]. Таким чином, вважаємо, що обраний вектор державної політики у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, якого наразі притримується НАДС, певним чином нівелює значення внутрішнього навчання у державних органах

та не враховує збільшення навантаження на державних службовців та особливості їх роботи в умовах воєнного стану.

Висновки. Таким чином, вважаємо, що повномасштабна російська агресія проти суверенної України, розпочата в лютому 2022 року, суттєво змінила підходи до організації роботи усіх державних органів, в т.ч., і у сфері здійснення якісного професійного розвитку державних службовців з огляду на пріоритетні потреби суспільства, кібербезпекові ризики та загальні умови життя. Проте, до цього часу законодавча зарегульованість питань підвищення кваліфікації державних службовців фактично паралізує цей напрямок HRM. При цьому в Україні набуває поширення поняття “інформального навчання” як процесу набуття професійних знань, умінь і навичок (у т.ч. у процесі трудової діяльності або самоосвіти), який залишається не регламентованим навчальними планами, освітніми програмами, строком, методами та формами навчання”. Проте, саме інформальне професійне навчання надає максимально можливу ініціативу для саморозвитку та самореалізації персоналу.

Список використаної літератури:

1. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження КМУ № 831-р від 21.07. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80>
2. Гриньова, В. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Харків: ХНЕУ, 2012. 228 с.
3. Про державну службу : Закон України № 889-19 від 10.12.2015 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>
4. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи : монографія / С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська та ін. Київ : НАДУ, 2013. 112 с.
5. European Centre for the Development of Vocational Training. Terminology of European education and training policy. Second edition. A selection of 130 key terms. Luxembourg : Publications office of the European Union, 2014. 331 p.
6. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 974-р. від 01.12.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>
7. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців,

- голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України № 106 від 06.02.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>
8. Година М.А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно-правового забезпечення публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2020. Том 31 (70). № 2 С. 18023. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/03>
 9. Поліщук І.В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні : автореф. дис. к. держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2018. 22 с
 10. Багрим О. Особливості розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 2. С. 9-14. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.1>
 11. Проневич О.С. Професіоналізація як стратегічний імператив європеїзації державної служби в Україні. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/366/files/2ccc8b94-53c2-4c08-8250-ee944f08b06f.pdf>
 12. Селіванов С.В., Н.І. Обушна, С.К. Хаджираєва. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ: Вид-во "Каравелла", 2019. 293.
 13. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/> <https://nads.gov.ua/>
 14. Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. 2024. OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk>
 15. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року: розпорядження КМУ № 1206-р від 27.12.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1206-2023-%D1%80>
 16. Про затвердження Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання: Наказ НАДС № 226-19 від 12.12.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-19#Text>

Rudenko O. M. Providing the professional development of civil servants in Ukraine under the conditions of marital state

The article substantiates the peculiarities of ensuring the professional development of civil servants in Ukraine under martial law. For this, an analysis of the state of scientific development of the research problem was carried out and scientific approaches to the interpretation of the essence of the concept of "professional development of civil servants" were considered. The state of regulatory and legal regulation of the peculiarities of the professional development of civil servants in Ukraine is analyzed. Taking into account the peculiarities of the current legislation, the basic postulates of the professionalization of civil servants in Ukraine are highlighted. With the use of official statistical data of the National Agency of Ukraine for Civil Service, the specifics and problems of professional training of civil servants in Ukraine (including under martial law) were clarified. It was established that professional training and self-education remain the most popular types of professional training among civil servants. It was noted that during 2022-2023, the Knowledge Management Portal was actively developed in Ukraine, which helps ensure the professional development of civil servants. It was concluded that the full-scale Russian aggression against sovereign Ukraine, which began in February 2022, significantly changed the approaches to the organization of the work of all state bodies, including in the field of high-quality professional development of civil servants, taking into account the priority needs of society, cyber security risks and general living conditions. However, until now, the legislative regulation of the issues of raising the qualifications of civil servants actually paralyzes this area of HRM. At the same time, the concept of "informal education" is becoming widespread in Ukraine as a process of acquiring professional knowledge, skills and abilities (including in the process of work or self-education), which remains unregulated by curricula, educational programs, terms, methods and forms of education." However, it is informal professional training that provides the maximum possible initiative for self-development and self-realization of civil servants.

Key words: *martial law, civil service, public administration, civil servants, human resources, competence approach, professional development, professional development, professional competence, professionalization of civil service, human resources management in civil service.*