

Юлія ЯШИНА

*Національна академія державного управління
при Президентіві України*

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ КАДРІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Розглядається зарубіжний досвід управління професійним розвитком кадрів державної служби (Великобританія, Німеччина, Франція, США), обґрунтовується важливість його адаптації та використання в Україні.

Ключові слова: адаптація, закордонний досвід, управління професійним розвитком, професійна підготовка, навчання, підвищення кваліфікації державних службовців.

Яшина Юлія. Адаптация зарубежного опыта управления профессиональным развитием кадров государственной службы

Рассматривается зарубежный опыт управления профессиональным развитием кадровых ресурсов государственной службы (Великобритания, Германия, Франция, США), обосновывается важность его адаптации в Украине.

Ключевые слова: адаптация, зарубежный опыт, управление профессиональным развитием, профессиональная подготовка, обучение, повышение квалификации государственных служащих.

Yashyna Yulia. Adaptation of foreign experience of civil service cadre professional development management

Foreign experience of civil service cadre professional development management (Great Britain, Germany, France, USA) is considered and importance of its adaptation and use in Ukraine is proved.

Key words: adaptation, foreign experience, professional development management, professional training, education, in-service training of civil servants.

Останнім часом найрізноманітніші складові досвіду світового співтовариства зумовили розвиток процесу взаємозв'язку, взаємообумовленості та взаємопроникнення професійної освіти, інформаційних технологій, ринкової ідеології. Зростає конкуренція на міжнародному ринку освітніх послуг, у західних країнах бурхливо розвивається дистанційна освіта, активізується міжнародне співробітництво. Зазначені фактори обумовлюють необхідність всебічного вивчення закордонного досвіду управління професійним розвитком кадрових ресурсів державної служби. У процесі становлення державності України та адміністративної реформи стає виправданим звернення до закордонного досвіду організації державної служби і особливо до вивчення ефективних форм і методів професійного розвитку державних службовців, вироблених та апробованих в інших країнах із розвинутою ринковою економікою,

завдяки доведеної часом ефективності їх досвіду в цій сфері, оскільки кадри – це особливий інструмент дієвого та послідовного проведення зовнішньої і внутрішньої політики держави, а від їх професійної компетентності, бажання самовдосконалюватися, службового зростання значною мірою залежатимуть динамізм і результати перетворень на загальнодержавному рівні. Адже «не на всіх ділянках управлінської сфери працюють люди, які спроможні аналізувати, розробляти, реалізовувати державну політику в умовах сьогодення, виділяти головні пріоритети та перспективи в роботі, масштабно й інноваційно мислити, самостійно приймати виважені рішення і прогнозувати їх наслідки, цілеспрямовано вивчати і творчо використовувати вітчизняний і світовий досвід, спрямовувати роботу апарату на вирішення перспективних, ключових питань соціально-економічного розвитку держави» [5]. Тому головною метою державної кадрової політики нашої держави є формування такого кадрового потенціалу, який на професійному, кваліфікаційному й діловому рівнях забезпечував би ефективне функціонування і розвиток державного апарату. Успішність розв'язання цієї проблеми значною мірою залежить від вивчення та використання світового досвіду, бо ряд держав займає лідерські позиції в соціально-економічному розвитку та за деякими показниками конкурентоспроможності випереджає Україну.

Дослідженню різних аспектів закордонного досвіду у сфері професійного вдосконалення державних службовців присвячували свої праці як українські (В. А. Куценко, Г. С. Литвинов, В. І. Луговий, О. Ю. Оболенський, С. М. Озірська, Ю. Д. Полянський, А. Б. Почтовюк, С. М. Серьогін, О. М. Слюсаренко, В. О. Чмига та ін.), так і зарубіжні науковці (С. Г. Агаманчук, О. Я. Баранська, Ю. С. Васютін, Е. А. Литвинцева, В. І. Матирко, А. І. Турчинов та ін.). Так, стан і тенденції світових освітніх систем, актуальні проблеми вдосконалення добору, фахової підготовки й використання керівних кадрів державного управління досліджують В. А. Куценко, Г. С. Литвинов, В. І. Луговий, С. М. Озірська, Ю. Д. Полянський. Виявленню компонентів закордонного досвіду підготовки державних службовців, що мають пріоритетне значення для України, приділяє увагу у своїй праці А. Б. Почтовюк. На обґрунтуванні типової системної організації діяльності органів державної влади з професійного вдосконалення і кар'єрного розвитку державних службовців шляхом наукового осмислення світового досвіду актуалізує О. М. Слюсаренко. В. О. Чмига фокусує увагу на системі підготовки державних службовців у Франції. Підготовці, професійному розвитку та підвищенню кваліфікації державних службовців зарубіжних країн присвячені наукові розробки таких зарубіжних вчених, як Е. А. Литвинцева, В. І. Матирко, А. І. Турчинов.

Водночас, незважаючи на значний інтерес, приділений науковцями вивченню закордонного досвіду професійного розвитку кадрів державної

служби, що безумовно свідчить про актуальність даного питання, саме управління професійним розвитком кадрових ресурсів державної служби у зарубіжних країнах та адаптація такого досвіду на теренах України були розглянуті лише фрагментарно.

Отже, метою даної статті є розгляд закордонного досвіду управління професійним розвитком державних службовців та обґрунтування необхідності його системної адаптації в Україні. У статті зосереджено увагу на вивченні закордонного досвіду країн, який є найбільш корисним для України. Під управлінням професійним розвитком кадрів державної служби ми розуміємо цілеспрямований вплив керівників управлінських органів та кадрових служб на вдосконалення професіоналізму та підвищення компетентності кадрів, що характеризується змінами кількісних та якісних параметрів кадрового складу, гнучкістю розвитку відповідно до соціальних умов, що постійно змінюються.

На підставі аналізу наукової літератури можна виділити три підходи до управління професійним розвитком кадрових ресурсів державної служби – англосаксонський, французький та американський.

Представниками англосаксонського підходу до управління професійним розвитком кадрів державної служби є Великобританія та Німеччина. У Великобританії історично склалося так, що підготовка до державної служби була засобом набуття службовцями компетентності, необхідної для виконання обов'язків на тій чи іншій посаді. У межах реформування системи державної служби були навіть розроблені критерії оцінювання компетентності спеціалістів, що спонукає державних службовців до постійного професійного вдосконалення, опанування нових знань та ефективних методів роботи. Оскільки всі державні службовці розподілені у Великобританії на сім класів (найвищі посади належать до першого класу), під час вирішення питання щодо підвищення на службі та присвоєння наступного класу рівень освіти та професійної підготовки розглядається як один із вирішальних аргументів.

Слід зазначити: хоча підготовці кадрів державної служби у Великобританії надається пріоритетне значення, централізованої програми підготовки не існує. Основна частина службовців середньої та вищої ланки навчається в Коледжі державної служби. «Метою цього навчання є надання державним службовцям додаткових адміністративних навичок та вмінь, необхідних на посадах, які вони займатимуть у майбутньому. У період навчання вивчаються такі предмети, як конституція та закон, взаємовідносини між міністрами та державними службовцями, складаються проекти відповідей на парламентські запити та проводяться брифінги для міністрів перед парламентськими дебатами та виступами перед спеціальними комітетами парламенту» [1, с. 100] (тут і далі переклад автора. – Ю. Я.). Тобто заняття проходять відповідно до програм підготовки майбутніх керівників, і успішне завершення такої програми дозволяє отримати

кваліфікацію, необхідну для просування включно до 3 класу. Існують також спеціальні програми підвищення кваліфікації для керівників 4 – 7 класів. А фахівці, які займають вищі керівні посади 1 – 2 класу, відвідують спеціально розроблені для них «майстер-класи», присвячені тим проектам, якими вони займаються на даний час.

Поряд із цим існує широка система семінарських занять, конференцій та навчальних курсів, організованих різними міністерствами та відомствами. Кожне відомство розробляє власні програми підготовки з урахуванням потреб у навчанні. Зміст навчання та програми професійного розвитку державних службовців формуються з урахуванням специфіки виконуваних функцій та займаних посад. Усі програми обов'язково містять такі ключові компоненти, як робота над проектом (тип випускної роботи), теоретична підготовка в навчальному закладі, відрядження з метою набуття практичного досвіду. Отже, прямий зв'язок між результатами навчання і просуванням по службі у Великобританії є сильною мотивацією до постійного професійного вдосконалення державних службовців та підвищення ефективності їх діяльності.

Таким чином, для української практики управління професійним розвитком кадрів державної служби, за прикладом Великобританії, були б корисними розробка чітких критеріїв оцінки компетентності державних службовців та зв'язок між результатами навчання і просуванням по службі. Критерії оцінки компетентності державних службовців доцільно було б впровадити в систему контролю якості виконуваної роботи, що дозволить більш чітко сформулювати обов'язки державних службовців та обумовить необхідність постійного підвищення рівня їх професіоналізму. А прямий зв'язок між результатами навчання і просуванням по службі створить позитивний стимул для вдосконалення професійних навичок і якісного виконання роботи.

Для того щоб вступити на державну службу в Німеччині, претендент повинен пройти попередню спеціальну підготовку. Вид та діяльність такої підготовки встановлюється відповідно до рівня службової ієрархії. Загалом у системі підготовки спеціалістів для державної служби Німеччини можна виділити два етапи: початкову та профільну підготовку. Початкова підготовка, яка триває 2 роки і проходить у Федеральній академії публічно-правового управління, охоплює широкий діапазон базових навчальних дисциплін. На цьому етапі майбутні службовці отримують необхідні знання, що стосуються завдань державної служби, прав та повноважень, необхідних для виконання службових обов'язків, інтегруючись таким чином до системи державної служби та адаптуючись до її адміністративного середовища.

Профільна підготовка триває 2 – 3 роки. Вона спрямована на отримання вузькоспеціалізованих знань, що дозволять ефективно виконувати службові обов'язки на федеральному та муніципальному рівнях управління. Метою цього етапу є формування навичок керівника та підготовка керівних кадрів для всіх рівнів державного управління Німеччини.

Підвищення кваліфікації державних службовців проходить у Федеральній академії державного управління. Основними формами підвищення кваліфікації є: «підвищення кваліфікації для початківців; підвищення кваліфікації за спеціальністю та посадою; підвищення кваліфікації з метою переходу на службу вищого рангу; підвищення кваліфікації для керівників» [3, с. 36].

Слід зауважити, що, на відміну від Великобританії, просування по службі в Німеччині залежить від стажу роботи та результати складання іспитів, а не від результатів навчання. «До служби на найнижчому допоміжно-технічному рівні допускаються особи, які успішно закінчили народну школу та пройшли підготовчу службу; до служби на середньому рівні – ті, які успішно закінчили народну школу, пройшли підготовчу службу протягом одного року та склали спеціальний іспит для вступу на посаду середнього рівня; до служби на вищому рівні першого ступеня – ті, які успішно закінчили середню школу, пройшли спеціальну підготовку протягом трьох років та склали іспит за вимогами цього рівня; до служби на вищому рівні другого ступеня – особи з вищою освітою, які здали перший державний іспит, пройшли підготовчу службу протягом двох років та здали другий іспит» [7, с. 213].

Серед позитивних моментів управління професійним розвитком кадрів державної служби в Німеччині слід виділити збалансованість між теоретичними знаннями та практичним досвідом. Усі програми передбачають стажування в органах державної влади, які тривають протягом декількох місяців. Заслуговує на увагу також блочно-модульний принцип побудови німецьких навчальних програм, що обумовлює їх гнучкість у політичному та соціальному середовищі, яке швидко змінюється.

Важливим фактором успіху німецької освітньої системи та високої якості результатів є орієнтація на безперервність навчання чиновників. Базова підготовка, профільна освіта, курси перепідготовки та підвищення кваліфікації – усі ці етапи підготовки кадрів зібрані в єдину систему кар'єрного та професійного зростання. Універсальність та збалансованість навчальних програм, централізований підхід та поступовість системи підготовки – від базового рівня до програм підвищення кваліфікації, а також гнучкість блочно-модульного принципу побудови навчальних планів – всі ці фактори перетворюють німецьку освітню модель в ефективний та затребуваний на міжнародній арені інструмент підготовки кадрового складу для систем адміністративного управління, що перебувають у процесі реформування [9, с. 142].

Із досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби Німеччини корисним для України буде, на нашу думку, використання розробки програм за блочно-модульним принципом, зміст яких вирізняється значною гнучкістю, що надасть можливість більш оперативно реагувати на цілі й завдання поточної політичної і соціально-економічної ситуації та збалансованість теоретичної підготовки із практичним досвідом.

Наступним підходом до управління професійним розвитком кадрових ресурсів державної служби є французький. Його представниками є Франція, Італія та Іспанія. На нашу думку, доцільним у даній статті буде розгляд досвіду Франції, оскільки вона є класичним прикладом, коли фахове навчання майбутніх державних службовців вищої і середньої управлінської ланки відбувається до призначення. «Важливим елементом французької системи набору державних службовців, який вирізняє її від більшості інших держав, є наявність спеціалізованих шкіл державного управління, які готують майбутніх державних службовців» [8, с. 144]. У Франції претенденти на посаду в органи державної служби повинні перш за все пройти курс теоретичної підготовки в університеті, після чого здати вступні іспити для навчання в професійній школі та закінчити її [2, с. 55]. «По суті, професійна підготовка в Національній школі державного управління (Париж) і п'яти регіональних інститутах державного управління (Бастія, Лілль, Ліон, Мец, Нант) є своєрідним механізмом вступу на державну службу зазначених рівнів у Франції. Випускники шкіл та інститутів після закінчення навчання призначаються в один із корпусів державної служби відповідно до рейтингу слухача в таблиці успішності» [8, с. 145].

У Франції професійне навчання державних службовців та підвищення їх кваліфікації має назву «постійної професійної підготовки», яка передбачає гармонійне поєднання теорії та практики. У ряді спеціальних навчальних установ створені центри підготовки кадрів державного управління. Національна школа адміністрації (НША) забезпечує підготовку державних службовців вищого ешелону, тобто спеціалістів для політичного, економічного, адміністративного управління, а також дипломатичного корпусу. Набір до НША здійснюється за двома конкурсами. «Конкурс є основним способом набору державних службовців у Франції. Конкурс – це спосіб розподілу обмеженої, заздалегідь визначеної кількості державних посад шляхом іспитів, які дозволяють незалежному органу – журі – класифікувати конкурсантів відповідно до їх заслуг, використовуючи порядок призначення» [8, с. 142]. У першому беруть участь керівні робітники середньої ланки управління зі стажем роботи не менше ніж п'ять років. У другому конкурсі можуть брати участь випускники-відмінники вищих навчальних закладів, які не мають стажу роботи в державних установах.

Після вступних випробувань претенденти направляються на річне стажування до апаратів префектур, мерій, регіональних рад, посольств. Друга частина стажування проходить у великих фірмах, на підприємствах. Потім слухачі протягом року проходять стажування безпосередньо в НША. Кожна відомча адміністрація Франції прагне самостійно організувати підготовку кадрів для власних потреб. Після закінчення школи її випускникам гарантується посада на державній службі, оскільки кількість слухачів відповідає кількості бюджетних посад, передбачених заздалегідь. Підготовка, яку забезпечує адміністрація,

повністю безкоштовна для тих, хто навчається. Для молодих державних службовців різних категорій міністерства все частіше намагаються організувати різноманітні стажування, курси та виробничу практику для адаптації до умов роботи на першій посаді.

У Франції існують різні форми навчання: курси підвищення кваліфікації; навчання, пов'язане з просуванням працівників державного апарату, наприклад, підготовка до професійних іспитів чи конкурсів, які організуються для тих, хто проходить службу на певній посаді, з метою підвищити чин чи перейти до іншого корпусу; вдосконалення професійної підготовки, коли працівник для самостійних занять чи наукових розробок, що є суспільно корисними, тимчасово відраховується зі служби до резерву чи отримує відпустку для підвищення кваліфікації. Відпустка на навчання оплачується і може бути надана за вимогою працівника державного апарату на строк, що не перевищує загалом (за весь час його перебування на службі) трьох років. Службовець обирає вид підготовки, однак за однієї умови: вона повинна бути схвалена на урядовому рівні, а щодо деяких видів стажувань – керівництвом регіону.

Навчання державних службовців у Франції – від вступу до навчального закладу до закінчення службової діяльності – має безперервний характер, він є не тільки засобом соціального просування, але й інструментом модернізації державної служби в інтересах як співробітників адміністрації, так і її користувачів [7, с. 211].

Спираючись на досвід Франції, доцільним, на нашу думку, було б запровадження для українських державних службовців довготривалого поступового стажування в органах державної влади, на підприємствах і безпосередньо в навчальному закладі та багаторівневої диференціації навчання відповідно до специфіки виконуваної роботи та перспектив кар'єрного зростання.

Заслуговує на увагу і практика управління професійним розвитком кадрів державної служби Сполучених Штатів Америки, які представляють американський підхід. Специфічною рисою американського підходу є те, що «у США не існує жорсткої цільової прив'язки фахової підготовки до призначення на посаду, відповідними фахівцями достатньо насичується ринок праці, звідки вони на конкурентно-конкурсних засадах добираються і призначаються на посади» [10, с. 206].

Перші навчальні програми з підготовки державних службовців були введені в США у 20-х рр. ХХ ст. У той самий час була «обґрунтована необхідність спеціальної підготовки кадрів у галузі державного управління, а пізніше отримала розвиток система підвищення кваліфікації» [6, с. 44]. На сьогодні періодичність підвищення кваліфікації державних службовців у США становить 3,5 роки. Методичне й організаційне управління підготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів державного апарату здійснюється Управлінням кадрів при Президентові США, а курси підвищення кваліфікації створені в усіх міністерствах і відомствах. «Значна

увага приділяється професійній перепідготовці керівного складу, при цьому широко використовуються можливості і досвід приватних фірм» [6, с. 44]. «Освітні технології у вищих навчальних закладах та навчальних центрах США орієнтовані на досягнення головної мети навчального процесу для керівників – приведення знань управлінського персоналу відповідно до сучасних вимог ринкових відносин» [4, с. 123].

Для можливої адаптації в системі професійного навчання державних службовців України досвід США може бути корисним з позиції взаємодії органів державної влади, навчальних закладів та ринкових структур. Також слід зауважити, що в усіх розглянутих країнах особлива увага приділяється безперервній освіті державних службовців. «У різних країнах вона отримала різну назву: перманентна (permanent), відновлювальна (recurrent), освіта упродовж життя (longlife) тощо. Термін «безперервна підготовка» означає професійну підготовку державного службовця упродовж його кар'єри на державній службі» [12, с. 10]. Таке важливе значення безперервності навчання в усіх країнах надається тому, що державний службовець у цьому випадку не тільки набуває знання, уміння, навички діяльності та управлінської культури, але й у нього формується певний світогляд. В Україні сьогодні набувають особливої ваги питання, пов'язані з розробкою концепції безперервності освіти фахівців, отже, закордонний досвід у цій сфері стане для неї в нагоді.

Таким чином, розглянутий досвід зарубіжних країн у сфері управління професійним розвитком кадрових ресурсів державної служби дозволяє виокремити ряд позитивних для української практики моментів і наголосити на необхідності їх системної адаптації до умов України. Водночас слід акцентувати, що в зарубіжних країнах використовуються різні підходи до управління професійним розвитком кадрових ресурсів державної служби. Одні з них визначають глобальний характер та можуть бути задіяні в різних умовах. Інші діють ефективно лише в конкретних соціальних, економічних, політичних, культурних умовах, внаслідок чого мають обмежений радіус дії. Треті під впливом різноманітних причин залишаються неприйнятними для України. Тому постає проблема адаптації закордонного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби, що можливо завдяки використанню ефективних технологій, що застосовуються в закордонній освітній практиці, а також завдяки соціалізації службовців у результаті їх професійної освіти, що трактується нами як розвиток особистості службовця.

Під час процесу реформування державної служби України підтверджується доцільність використання закордонного досвіду у сфері управління професійним розвитком кадрів. Однак під час його адаптації до українських умов необхідно враховувати історичні, соціально-економічні, політичні та культурні особливості нашої країни, її ресурсні та кадрові можливості. Крім того, перш ніж здійснювати адаптацію закордонного досвіду в Україні, слід подолати стереотип, який склався на сьогодні про

те, що освіта є особистою справою. У загальнодержавному масштабі важливо досягти того, «щоб систематичне професійне навчання службовців стало складовою їх професійної діяльності, не особистою ініціативою, а обов'язковою вимогою, частиною державно-управлінської діяльності та здійснювалося за рахунок державного бюджету (в межах, встановлених законодавством). Треба змінити і ставлення кожного державного службовця до професійного навчання, виховати в нього постійну потребу до збагачення власних знань, навичок, розвитку особистості» [11, с. 52].

На основі вищевикладеного можна зробити такі висновки:

1. Спираючись на розглянутий досвід зарубіжних країн у сфері управління професійним розвитком кадрів державної служби, можна виділити багато позитивних моментів, які було б доцільно застосувати в українській практиці.

2. Адаптацію будь-якого корисного для України закордонного досвіду не слід проводити безоглядно. Завжди потрібно враховувати соціально-економічні, політичні та культурні чинники, існуючі в нашій країні, зіставляти їх з відповідним закордонним досвідом, який пропонується для адаптації.

3. Перед тим як адаптувати закордонний досвід у сфері управління професійним розвитком кадрів державної служби в Україні, доцільним буде змінити ставлення до професійного розвитку як до особистої справи кожного і зробити його частиною державно-управлінської діяльності, що буде здійснюватися за рахунок державного бюджету.

Отже, розгляд закордонного досвіду управління професійним розвитком кадрових ресурсів державної служби та перспективи його використання в українській практиці є важливим соціальним фактором, який сприятиме професійному формуванню та розвитку кадрів державної служби в Україні.

Список використаних джерел

1. **Атаманчук С. Г.** Государственная служба: кадровый потенциал / С. Атаманчук, В. Матирко. – М. : Дело, 2001. – 216 с.
2. **Баранская О. Я.** Как готовят управленческую элиту во Франции / О. Я. Баранская // Гос. служба. – 2000. – № 3. – С. 54 – 58.
3. **Заїка О.В.** Підготовка кадрів державної служби: зарубіжний досвід / О. В. Заїка // Держава та регіони. – 2006. – № 4. – С. 70 – 75. – (Сер. «Державне управління»).
4. **Зарубежный опыт государственности** / [Е. Н. Блинникова, В. Ю. Сасютин, Н. В. Ефанова, Н. Б. Павленко] ; под. ред. Ю. С. Васютина. – Орел : ОРАГС, 2003. – 220 с.
5. **Європейський вибір.** Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002 – 2011 роки : Послання Президента України до Верховної Ради України. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.
6. **Литвинцева Е. А.** Государственная служба в зарубежных странах / Е. А. Литвинцева. – М. : РАГС, 2003. – 129 с.
7. **Обучение** государственных служащих: современное состояние и перспективы / под. общ. ред. В. И. Матирко. – М. : Дело, 2002. – 288 с.
8. **Озірська С. М.** Системи державної служби європейських країн: Велика

Британія, Російська Федерація, Україна, Французька Республіка / С. М. Озірська, Ю. Д. Полянський. – К. : Вид-во УАДУ, 1999. – 168 с.

9. **Программы** подготовки кадров для государственной службы. Часть I. Англосаксонский подход / [авт. текста А. Марголин] // Гос. служба. – 2005. – № 4. – С. 136 – 142.

10. **Слюсаренко О. М.** Про професійний добір і фахове навчання в системах кар'єрного розвитку державних службовців країн Північної Америки та Європи / О.М. Слюсаренко // Вісн. НАДУ. – 2004. – № 2. – С. 202 – 210.

11. **Фурман С. К.** Деякі аспекти професіоналізації державних службовців в контексті демократичного врядування / С. К. Фурман // Теорія та практика державної служби : матеріали наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 19 – 20 верес. 2008 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. – С. 48 – 52.

12. **Чмига В. О.** Система підготовки державних службовців у Франції: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.05 / Чмига Віра Олександрівна ; УАДУ при Президентіві України. – К. : УАДУ, 2002. – 20 с.

Надійшла до редколегії 21.04.09