

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: *«Організація підвищення кваліфікації публічних
службовців»*

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування
Блажкова Марія Василівна

Керівник: кандидатка наук з
державного управління, доцентка
Гаман Тетяна Василівна

Рецензент:

Хмельницький – 2022 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	9
1.1. Сутність та складові підвищення кваліфікації публічних службовців...	9
1.2. Принципи підвищення кваліфікації публічних службовців.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ТА ПОРТАЛУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НАДС.....	27
2.1. Аналіз організації підвищення кваліфікації в регіональних центрах підвищення кваліфікації.....	27
2.2. Характеристика функцій та особливостей роботи порталу управління знаннями.....	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ	40
3.1. Удосконалення процесу підвищення кваліфікації публічних службовців.....	40
3.2. Адаптація зарубіжного досвіду організації підвищення кваліфікації.....	44
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	63

АНОТАЦІЯ

Блажкова М. В. Організація підвищення кваліфікації публічних службовців

У магістерській роботі висвітлено питання щодо системи підвищення кваліфікації публічних службовців. Досліджено особливості та специфіку даного процесу під час виконання посадовими особами професійної діяльності.

Розкрито сутність та складові процесу підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців й посадових осіб місцевого самоврядування. Здійснено аналіз принципів підвищення кваліфікації.

В роботі проаналізовано діяльність регіональних центрів підвищення кваліфікації та описано особливості роботи порталу управління знаннями Національного агентства України з питань державної служби. Також проаналізовано український та зарубіжний досвід підвищення кваліфікації публічних службовців.

Ключові слова: підвищення кваліфікації, професійне навчання, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, публічні службовці, державні службовці, працівники органів місцевого самоврядування, кредит ЄКТС.

ANNOTATION

Blazhkova M. V. Organization of advanced training of public servants

The master's thesis covers the issue of the system of advanced training of public servants. The peculiarities and specifics of this process during the performance of professional activities by officials are studied.

The essence and components of the process of training, retraining and advanced training of civil servants and local government officials are revealed. The analysis of the principles of advanced training is carried out. The paper analyzes the activities of regional centers of professional development and describes the features of the knowledge management portal. Ukrainian and foreign experience of advanced training of public servants is analyzed.

Key words: advanced training, professional training, training, retraining and advanced training, civil servants, local government employees, ECTS credit.

ВСТУП

Актуальність теми. Набуття та вдосконалення професійних знань та компетентностей публічними службовцями є цілеспрямованим виміром підвищення кваліфікації, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності. Підвищення кваліфікації публічних службовців може бути ефективне та результативним лише за умови запровадження системного підходу до планування їх професійного та особистісного розвитку, зокрема, через складання за результатами оцінювання службової діяльності індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальних програм професійного розвитку (далі – індивідуальна програма), які визначають потреби у професійному навчанні, сприяють постійному оновленню знань і професійних компетентностей. Підвищення кваліфікації (далі – ПК) публічних службовців є складовою частиною системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [40]. Основним її призначенням є задоволення потреби центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, інших органів і організацій, на які поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», у високопрофесійних, висококультурних, компетентних і відповідальних управлінцях, здатних впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам. Важлива роль в системі ПК належить регіональним центрам підвищення кваліфікації (РЦПК, до липня 2020 р. – центрам підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій (далі – ЦППК).

Окремі аспекти діяльності системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів розглядалися в контексті реалізації державної кадрової політики, реформування державної служби та

служби в органах місцевого самоврядування, однак питання підвищення кваліфікації управлінських кадрів на рівні регіону досліджені побіжно. Теоретичною базою магістерської роботи є праці: В. Бакуменка, М. Баюка, Т. Василевської, Т. Гаман, Н. Гончарук, І. Грицяк, С. Дубенко, Н. Калашник, Ю. Ковбасюка, В. Князева, О. Лазора, О. Лазор, Н. Липовської, Н. Нижник, О. Оболенського, В. Олуйка, Л. Пашко, О. Поважного, А. Рачинського, В. Рижих, С. Серьогіна, А. Сіцинського, П. Сидоренка, І. Сурай, В. Тертички, С. Хаджирадевої, М. Ярмистого та інших.

Метою магістерської роботи є наукове обґрунтування діяльності системи професійного навчання, а саме підвищення кваліфікації публічних службовців та визначення напрямів удосконалення її діяльності.

Визначено наступні **завдання** для досягнення мети:

- розкрити поняття та складові підвищення кваліфікації публічних службовців в системі професійного навчання;
- обґрунтувати принципи діяльності системи підвищення кваліфікації;
- дослідити зарубіжний досвід організації навчання публічних службовців;
- узагальнити нормативно-правове регулювання діяльності системи підвищення кваліфікації управлінських кадрів;
- охарактеризувати організацію діяльності регіональних центрів підвищення кваліфікації;
- описати специфіку роботи порталу управління знаннями;
- визначити напрямки вдосконалення діяльності системи ПК на регіональному рівні шляхом моніторингу кадрових процесів та кадрового аудиту, забезпечення безперервності навчання й розвитку самоосвіти публічних службовців.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що склалися в процесі діяльності з підвищення кваліфікації публічних службовців.

Предмет дослідження – діяльність регіональних центрів підвищення кваліфікації та порталу управління знаннями Національного агентства України з питань державної служби.

Методи дослідження. Використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що реалізувати мету та завдання дослідження. Ці методи зосереджені на сучасних наукових засадах державного управління, андрагогіки, соціології й споріднених з ними наук. Виділено наступні методи, такі, як: системно-аналітичний, тобто проаналізовано наукову літературу, визначено об'єкт і предмет дослідження, також проведено узагальнення наукових підходів, розробок і пропозицій вітчизняних і зарубіжних вчених, обрано основні напрями дослідження); порівняльний та логіко-семантичний, а саме: досліджено понятійно-категоріальний апарат та співвідношення понять; порівняльно-правовий, метод «контент-аналізу» (реалізація нормативно-правових актів у практичній діяльності); структурно-логічного моделювання (розробка пропозицій і рекомендацій, спрямованих на вдосконалення діяльності системи ППК); метод математично-статистичної та графічної обробки даних (під час визначення кількісних показників, що знайшли відображення в рисунках і таблицях). Використання структурно-функціонального методу дозволило розглядати систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів як єдину цілісність; систему, що має складну структуру, кожен елемент якої має власне призначення та специфічні функції в професіоналізації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Також було використано ряд загальнонаукових методів: аналізу та синтезу, спостереження, порівняння, узагальнення. Сукупність застосованих у дослідженні методів і прийомів дала змогу забезпечити всебічність вивчення проблеми та достовірність висновків.

Інформаційною базу дослідження становлять нормативно-правові акти, що регулюють діяльність системи професійного навчання, статистичні матеріали, обліково-аналітичні документи, інформаційні довідки, навчальні програми, документація, річні звіти навчальних закладів системи підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Практичне значення одержаних результатів. Викладені у магістерській роботі висновки та пропозиції мають певне практичне значення в оцінці та визначенні напрямів удосконалення діяльності як системи підвищення кваліфікації публічних службовців, в цілому, так і Центрів ПК, зокрема.

Основні результати магістерського дослідження можуть бути використані:

- в практичній діяльності місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування в частині здійснення моніторингу кадрових процесів та кадрового аудиту; визначення мотиваційних засад самоосвіти публічних службовців;

- в навчальному процесі регіональних центрів ПК при розробці програм підвищення кваліфікації публічних службовців тощо.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Сутність та складові підвищення кваліфікації публічних службовців

Відносно недовно розпочато дослідження проблематики публічної служби в сучасній Україні на даному етапі її розвитку. Проте, ще у 50-х роках ХХ сторіччя Юрій Панейко визначав поняття «публічної служби», виходячи з визначення держави як «корпорації публічних служб», а тому публічна служба має змінюватися відповідно до потреб «загального інтересу» .

Професор О.В. Петришин був прихильником більш широкого поняття, адже він до публічної служби відносить державну, муніципальну службу та службу у недержавних організаціях (громадських організаціях, політичних партіях, та навіть – приватних підприємствах). Він вважав, що для публічної служби характерні такі ознаки як:

1. зайняття посади у відповідних органах і організаціях незалежно від форм власності і конкретних організаційних структур;
2. службова спрямованість діяльності, що полягає у діяльності не на себе, а на обслуговування «чужих» інтересів;
3. професійність службової діяльності, тобто здійснення такої діяльності на постійній основі, що потребує певних знань і наступності, та є основним джерелом матеріального забезпечення працівника [4].

Не так давно в законодавстві України термін «публічна служба» взагалі не застосовувався. Адже використовуються два поняття: «державна служба» та «служба в органах місцевого самоврядування» [37, 40].

Відповідно до норм чинного законодавства: державна служба - це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують

заробітну плату за рахунок державних коштів, а служба в органах місцевого самоврядування — це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом. Також, варто звернути увагу на таку характеристику служби в органах місцевого самоврядування як діяльність «на постійній основі». Інколи закордоном за таким критерієм виділяють основну групу публічних службовців – а саме «чиновників» [39, 42].

Вперше термін «публічна служба» в сучасній Україні на законодавчому рівні використано Кодексом адміністративного судочинства України, де визначено, що публічна служба – це діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, дипломатична служба, інша державна служба, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування.

Види публічної служби. Багатофункціональність держави визначає внутрішню диференціацію публічної служби. Двома основними видами публічної служби є служба в органах державної влади (державна служба) та служба в органах місцевого самоврядування (муніципальна служба).

Отже, публічна служба — це професійна, політично нейтральна діяльність осіб, на адміністративних посадах в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування. До публічної служби можна також відносити професійну, неполітичну діяльність в апаратах інших органів державної влади: глави держави, парламенту, судів тощо [44].

Чітке розмежування видів публічної діяльності на законодавчому рівні – одне з актуальних завдань для України. Адже чіткий розподіл дозволить вирішити проблеми пов'язані зі статусом та порядком призначення і звільнення політичних діячів та публічних службовців, порядком проходження служби тощо.

Організація публічної служби має базуватись на принципах верховенства права, законності, публічності, професійності, відкритості, політичної нейтральності, лояльності, стабільності та доброчесності.

Система підвищення кваліфікації створюється для задоволення потреб державних органів та органів місцевого самоврядування, на які поширюється дія Законів України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні», у високопрофесійних фахівцях і забезпечення умов для підвищення рівня професійної компетентності учасників підвищення кваліфікації [39, 42].

Підвищення кваліфікації – набуття державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування та депутатами місцевих рад нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань.

Підвищення кваліфікації здійснюється закладами освіти, установами, організаціями, які мають право надавати відповідні освітні послуги, незалежно від форми власності.

Програми підвищення кваліфікації розподілено за тривалістю та інтенсивністю на:

- *довгострокові* (професійні (сертифікатні)) програми підвищення кваліфікації обсягом не менше двох кредитів ЄКТС;
- *короткострокові* програми обсягом 0,2 – 1 кредит ЄКТС.

Програми підвищення кваліфікації також поділяються за змістом на:

- *загальні програми* – це програми, якими охоплено загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, запобігання корупції, підвищення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи і державною мовою європейської та євроатлантичної інтеграції, також зміни у законодавстві з питань державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, із забезпечення рівних прав та можливостей жінок та

чоловіків, інші питання, які визначені державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями;

- *спеціальні програми* – це програми, які охоплюють питання щодо функціонування та основних напрямів діяльності відповідного державного органу чи органу місцевого самоврядування.

Програми підвищення кваліфікації можуть передбачати такі форми навчання:

- очна (денна або вечірня);
- дистанційн;
- змішана (дистанційна з використанням спеціальних інтернет-платформ, веб-сайтів та очна).

Якщо успішно виконано професіну (сертифікатну) програму підвищення кваліфікації, то публічний службовець отримує сертифікат про підвищення кваліфікації, а за короткостроковими програмами — відповідний документ про підвищення кваліфікації [33].

Вивчаючи зарубіжний досвід підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців визначено дві значні умови:

визнання та встановлення еквівалентності документів іноземних держав про підготовку та підвищення кваліфікації публічних службовців;

розвиток зв'язків між системами підготовки і підвищення кваліфікації публічних службовців, включаючи обмін службовцями, які навчаються, та викладачами, а також ідеями.

Професійне навчання можна реалізувати такими видами, як:

- підготовка - тоюто успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 “Публічне

управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування”;

- підвищення кваліфікації – а саме, набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;

- стажування – це набуття практичного досвіду виконання певних завдань та своїх обов’язків у професійній діяльності або галузі знань;

- самоосвіта – це вже самоорганізоване здобуття певних компетентностей, наприклад під час професійної, громадської чи іншої діяльності, а також дозвілля.

Підготовка державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування – здобуття освіти освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста або магістра, а також навчання в аспірантурі, докторантурі, інших навчальних закладах або наукових установах за спеціальностями, спрямованими на провадження професійної діяльності на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування;

Перепідготовка державних публічних службовців – це отримання спеціальності за напрямом підготовки «Державне управління» за спеціальностями, спрямованими на провадження професійної діяльності на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування, на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та набутого практичного досвіду;

Підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування – навчання з метою оновлення та набуття умінь, знань, навиків і здатності виконувати завдання та обов’язки необхідні для провадження професійної діяльності на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування [40].

За результатами професійного навчання за короткостроковими чи сертифікатними програмами, а також самоосвіти, державним службовцям,

посадовим особам місцевого самоврядування нараховуються кредити ЄКТС, адже в межах виконання індивідуальних програм вони мають набрати не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року, зокрема 0,1-0,2 кредиту ЄКТС шляхом самоосвіти, додаток А. Ці кредити обліковуються службою управління персоналом. У 2021 ж році самоосвіта в межах виконання індивідуальної програми може становити не більше 0,5 кредиту ЄКТС.

На даний час необхідно, щоб кожна відповідна особа володіла знаннями та вміннями, необхідними для роботи в непростих соціальних, економічних і політичних умовах сучасної України. Адже швидко розвиваються новітні технології та науково-технічний прогрес, які стали причиною великих змін у трудовій діяльності публічних службовців, зумовили підвищення вимог до їх професійно-кваліфікаційного рівня.

Важливо створити такі умови, за яких і держава, і кожний службовець були взаємозацікавлені в професійному розвитку всього персоналу державної служби і конкретного працівника, у підвищенні ефективності управлінської праці.

Основними напрямками професійної підготовки є:

- випереджувальний характер навчання, під час якого враховано перспективи розвитку держави, вдосконалення завдань і функцій органів державної влади;
- запровадження такої цільової спрямованості навчання, яка базується на державних освітніх стандартах, гнучкість форм, видів та методів навчання;
- удосконалення підготовки та підвищення кваліфікації кадрового резерву та новопризначених державних службовців;
- розширення підготовки та перепідготовки державних службовців за спеціальністю «Державна служба» та за спеціальностями з економіки, права, а також соціальної, гуманітарної та кадрової політики;
- оптимізація мереж і навчальних закладів різних форм власності, які здійснюють підготовку спеціалістів для державної служби;

- запровадження дистанційного навчання, що дасть можливість розширити коло державних службовців, які професійно підвищують кваліфікацію без відриву від роботи;

- забезпечення єдиного навчально-методичного управління та координація практичної діяльності всіх структурних елементів системи.

Підвищення кваліфікації здійснюється за програмами, які за змістом навчання поділяються на загальні і спеціальні (табл. 1.1.)

Табл. 1.1 Види програми підвищення кваліфікації за змістом

Види програми підвищення кваліфікації за змістом	
Загальні програми підвищення кваліфікації	Спеціальні програми підвищення кваліфікації
<p>Мета загальних програм підвищення кваліфікації – це підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до загальних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування.</p>	<p>Мета спеціальних програм підвищення кваліфікації – це підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до їх індивідуальних потреб і спеціальних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування.</p>
<p>Зміст загальних програм підвищення кваліфікації охоплює загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, питання запобігання корупції, зміни у законодавстві з питань державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, європейської та євроатлантичної інтеграції, питання забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків, підвищення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, державною мовою, а також інші питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями.</p>	<p>Зміст спеціальних програм підвищення кваліфікації охоплює питання функціонування та основних напрямів діяльності окремого державного органу, органу місцевого самоврядування.</p>

Примітка: складено автором згідно з Положенням про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [40].

Загальні та спеціальні програми підвищення кваліфікації за тривалістю та інтенсивністю поділяються на:

професійні (сертифікатні) програми - довгострокові програми підвищення кваліфікації обсягом не менше двох кредитів ЄКТС;

короткострокові програми - короткострокові програми підвищення кваліфікації обсягом 0,2-1 кредит ЄКТС.

Загальні професійні (сертифікатні) програми розробляються з урахуванням вимог відповідних професійних стандартів (у разі наявності), затверджуються відповідними суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) та підлягають акредитації.

Спеціальні професійні (сертифікатні) програми розробляються, затверджуються відповідними суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) та погоджуються відповідними замовниками освітніх послуг у сфері професійного навчання за такими програмами шляхом прийняття розпорядчого документа.

Загальні короткострокові програми розробляються, затверджуються відповідними суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) та погоджуються НАДС [40].

Спеціальні короткострокові програми розробляються, затверджуються відповідними суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) та погоджуються відповідними замовниками освітніх послуг у сфері професійного навчання за такими програмами шляхом прийняття розпорядчого документа.

Вимоги до структури та змісту професійних (сертифікатних) та короткострокових програм визначаються НАДС.

Підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними професійними (сертифікатними) програмами є обов'язковим [40]:

1) для державних службовців:

вперше призначених на посаду державної служби, зокрема на посаду державної служби категорій «А» та «Б», протягом року з дня їх призначення на посаду;

які займають посади державної служби, не рідше одного разу на три роки;

2) для посадових осіб місцевого самоврядування:

вперше призначених на посади в органах місцевого самоврядування, протягом року після призначення;

вперше обраних на виборну посаду, протягом року після набуття повноважень;

призначених на посаду в органи місцевого самоврядування, не рідше одного разу на три роки;

обраних або затверджених відповідною радою на виборну посаду, не рідше одного разу протягом строку здійснення повноважень;

3) для голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників не рідше одного разу на три роки.

Порядок стажування державних службовців затверджується НАДС, якщо воно пройдено, то нараховуються кредити ЄКТС.

Професійне навчання може здійснюватися шляхом самоосвіти у формі участі у конференціях, науково-практичних конференціях, фахових семінарах, тренінгах, майстер-класах, курсах з оволодіння практичними навичками тощо.

Звіт про результати вивчення загальних потреб у професійному навчанні оприлюднюється на веб-порталі управління знаннями, положення про який затверджується НАДС, та враховується під час формування переліку пріоритетних напрямів (тем) для підвищення кваліфікації.

Визначення та аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців здійснюються державними органами під час щорічного оцінювання результатів службової діяльності, яке вперше проведено у 2018 році та складання індивідуальної програми [39, 40].

1.2. Принципи підвищення кваліфікації публічних службовців

Основними стратегічними цілями сучасних державотворчих процесів в Україні є розбудова демократії та громадянського суспільства, що обумовлює об'єктивну необхідність формування провідних лідерів-управлінців, здатних консолідувати український народ та спрямувати його суспільну діяльність на розвиток Української держави. У цьому процесі одна із важливих ролей належить державним службовцям місцевих органів виконавчої влади та посадовим особам місцевого самоврядування.

Саме ця частина соціуму, яка розуміє і знає локальні проблеми, так би мовити, «зсередини», здатна виконувати функції лідера для цілої держави. Проте, необхідною передумовою управлінського лідерства на загальносуспільному рівні є високий рівень професіоналізму, освіченості, патріотичних позицій. Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування повинні володіти розвинутими аналітичними вміннями, риторичними навиками, високою управлінською культурою, дотримуватися етичних та естетичних норм. Становлення та розвиток таких якісних характеристик управлінських кадрів значною мірою забезпечується шляхом підвищення їх кваліфікації. Державна служба зараз вимагає професіоналів, людей, які можуть зробити життя суспільства кращим, дивляться на державні справи далекоглядно, стратегічно, прогнозовано [8].

Державно-управлінські кадри потребують постійної і потужної навчально-професійної підтримки, оскільки за свідченням статистики, державне управління є високоінтелектуальним видом діяльності, децю поступаючись за часткою працівників з повною вищою освітою лише в сфері досліджень і розробок.

Підвищення якості управління та ефективності діяльності органів виконавчої влади потребує підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців з метою здобуття і поглиблення управлінських, фінансово-економічних, соціальних, правових знань, а також

удосконалення професійних знань і умінь, здобуття нової спеціальності або кваліфікації на основі раніше здобутої освіти і досвіду практичної роботи. Тому професіоналізація державно служби розглядається як одне з першочергових завдань, без вирішення якого неможливо зробити реальним входження України до спільноти провідних Європейських держав.

На сучасному етапі важливо, щоб кожен державний службовець, кожна посадова особа володіли знаннями та вміннями, необхідними для роботи в непростих соціальних, економічних і політичних умовах сучасної України. Розвиток новітніх технологій, науково-технічного прогресу загалом стали причиною великих змін у трудовій діяльності працівників державних установ і організацій, зумовили підвищення вимог до їх професійно-кваліфікаційного рівня. Важливо створити такі умови, за яких і держава, і кожний службовець були взаємозацікавлені в професійному розвитку всього персоналу державної служби і конкретного працівника, у підвищенні ефективності управлінської праці [2].

У процесі підвищення кваліфікації державних службовців й посадових осіб місцевого самоврядування особливої уваги потребує їх підготовка до управлінської діяльності.

Основними напрямками підвищення кваліфікації, мають бути:

- забезпечення випереджаючого характеру навчання з урахуванням перспектив розвитку держави, вдосконалення завдань і функцій органів державної влади;

- запровадження цільової спрямованості навчання на основі дотримання державних освітніх стандартів, гнучкості застосування всіх видів, форм і методів навчання, досягнення інтенсифікації та оптимізації навчального процесу;

- удосконалення підготовки та підвищення кваліфікації кадрового резерву та новопризначених державних службовців;

- розширення підготовки та перепідготовки державних службовців за спеціальністю «Державна служба» та за спеціальностями з економіки, права, а також соціальної, гуманітарної та кадрової політики;

- оптимізація мереж і навчальних закладів різних форм власності, які здійснюють підготовку спеціалістів для державної служби;

- запровадження дистанційного навчання, що дасть можливість розширити коло державних службовців, які професійно підвищують кваліфікацію без відриву від роботи;

- забезпечення єдиного навчально-методичного управління та координація практичної діяльності всіх структурних елементів системи.

Процес професійно-квалікаційного розвитку на основі навчання і підвищення кваліфікації кадрів базується на наступних принципах, які зображені на рис. 1.1 [12, с.10-22].

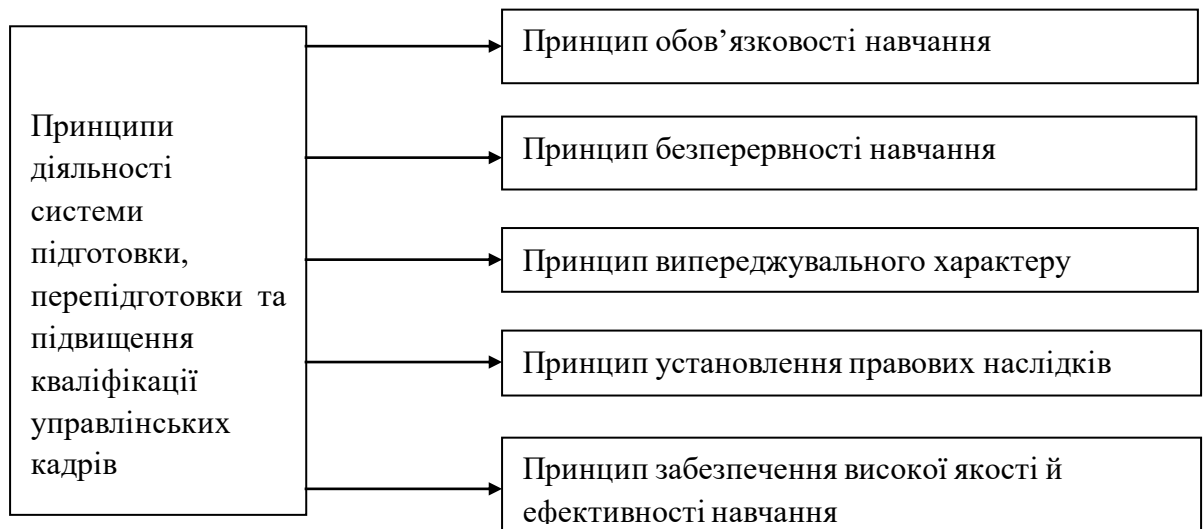


Рис. 1.1. Принципи діяльності системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів

Джерело: [Державне управління в Україні: організаційно-правові засади [Текст] : Навч. посіб. / Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, В. І. Мельниченко та ін.; За заг. ред. проф. Н. Р. Нижник. – К.: Вид-во УАДУ, 2002. – 164 с., с.10-22].

Принцип (від лат. *principium* – основа) як поняття теорії відображає в системі державного управління закономірності, відносини, взаємозв'язки між її

елементами. Це специфічне поняття, яке містить суб'єктивне ставлення до закономірності, відношення, взаємозв'язку [28, с.8].

Принцип обов'язковості й безперервності навчання знаходить своє вираження у нормативному закріпленні обов'язковості проходження державними службовцями підвищення кваліфікації у межах потреби, а саме: підвищення кваліфікації державних службовців за професійними програмами здійснюється не рідше одного разу на п'ять років при зарахуванні до кадрового резерву, зайнятті посад вищої категорії, перед черговою атестацією державного службовця [12, с.10].

Принцип безперервності навчання тісно пов'язаний з принципом випереджувального характеру навчання. Названий принцип означає, що навчання державних службовців у системі підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації має бути засноване на освоєнні сучасних досягнень науки й передової практики, на використанні сучасних форм і методів навчання в освітньому процесі.

Принцип установлення правових наслідків знаходить вираження у взаємозв'язку результатів навчання в тій або іншій формі й просування по службі. Стаття 11 Закону України «Про державну службу» встановлює право державного службовця на просування по службі з урахуванням кваліфікації та здібностей, сумлінного виконання своїх службових обов'язків, участі у конкурсах на заміщення посад більш високої категорії [12, с.15].

Не менш важливим і актуальним є принцип забезпечення високої якості й ефективності навчання. Цей принцип передбачає високий рівень і якість освіти, одержаної в системі підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців. Ця система повинна характеризуватися гнучкістю, оптимальністю поєднання всіх видів і форм загальної й додаткової професійної освіти, а також післядипломної освіти. Раціональне співвідношення видів і форм освіти, їхня якість повинні створювати умови для швидкої адаптації державних службовців до конкретних посад державної служби. Для того, щоб досягти високого рівня і якості освіти, необхідно забезпечити системі

підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців висококваліфікованими науково-педагогічними кадрами, розвиненою методичною й інформаційно-аналітичною базою.

Необхідною умовою забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників державних підприємств, установ і організацій є дотримання наступних принципів [7, с.42]:

- доступності - надання можливості кожному державному службовцю використовувати всі форми підвищення кваліфікації;
- рівності – кожен слухач має однакові умови для реалізації здібностей;
- науковості – відповідності змісту підвищення кваліфікації сучасним досягненням науки, використанню вітчизняного та зарубіжного досвіду;
- демократизму – вільний вибір державним службовцем форм і методів підвищення кваліфікації та формування навчального плану з урахуванням його побажань;
- незалежності – формування навчальних програм і навчальних планів на науковій та об'єктивній основах без впливу політичних партій і релігійних організацій;
- органічного зв'язку з національною культурою – доведення до слухачів основ національної історії, культурних здобутків українців і демократичних традицій українського державотворення;
- поєднання теорії з практикою – процес підвищення кваліфікації передбачає не тільки оволодіння сучасними теоретичними розробками в галузі державного управління, а й ознайомлення з роботою базових підприємств, установ та організацій, проведення стажування державних службовців відповідно до їх заявок;
- диференціації при виборі форм та змісту навчання на основі аналізу особливостей професійної діяльності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування в залежності від наявного рівня їх професійної компетентності, індивідуального досвіду та індивідуальних освітніх потреб;

- інноваційності – впровадження новітніх технологій, надання знань щодо сприяння інноваційним процесам;

- конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг шляхом забезпечення високої якості і належної організації навчального процесу;

- безперервності підвищення кваліфікації шляхом забезпечення державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування можливості постійно навчатися за основними видами підвищення кваліфікації: професійними програмами, програмами тематичних постійно діючих та короткотермінових семінарів, програмами стажування та самоосвіти.

З огляду на вищевикладене принципи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів можна виділити у такі групи:

- 1) загальногромадянські, які припускають розвиток підвищеного почуття відповідальності і свідомості, у тому числі етичних якостей, таких як громадянський обов'язок, вірність інтересам державної служби, чесність і несприйняття корупційних впливів;

- 2) професійні, що охоплюють наявність спеціальних знань, умінь у сфері права, економіки, соціальної психології та інше; уміння використовувати ці знання;

- 3) внутрішньо корпоративні, які передбачають виховання лідерських якостей, навчання навикам управлінської роботи;

- 4) взаємної поваги і взаємної підтримки на державній службі;

- 5) підвищення іміджу, соціального статусу державного службовця і довіра з боку громадянського суспільства.

Сучасна післядипломна освіта характеризується рядом проблем: неврахуванням таких істотних факторів, як необхідність модернізації та реформування освіти та потреби постійного професійного зростання особистості; відсутність умов навчання, за яких би викладач міг самостійно визначати загальнокультурну сутність навчального матеріалу [22]; організація навчальних матеріалів на теоретичній основі, якій не завжди відповідає логіка здобутого досвіду слухачів [21]. Крім того, система післядипломної освіти, як

правило, використовує методи та форми навчання традиційної педагогіки. Проте, в сучасних умовах стандартних педагогічних форм і методів не завжди достатньо для оновлення знань та формування практичних вмінь та навичок дорослої аудиторії.

Зазначені вище проблеми використання методів традиційної педагогіки у процесі навчання дорослих та переваги інтерактивних форм проведення занять обумовлюють об'єктивну необхідність застосування нових принципів навчання у системі післядипломної освіти кадрів у цілому та в підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування зокрема. Такі нові підвалини підвищення кваліфікації управлінських кадрів закладає андрагогіка — наука про навчання дорослих. Вона пропонує ефективні освітні технології, які враховують особливості та специфіку навчання дорослої аудиторії [21]. Це дає можливість адаптувати увесь навчальний матеріал до потреб дорослих слухачів в обґрунтуванні пропонованої інформації та її практичній спрямованості; у самостійності; врахуванні життєвого досвіду.

Так, Гаман Т. В. та Молдаван Е. С. виділяють такі основні принципи андрагогіки у процесі підвищення кваліфікації управлінських кадрів [7, с.41-47]:

1. Принцип пріоритетності самостійного навчання полягає у тому, що на слухачів покладається не так проведення самостійної роботи як виду навчання, як самостійна організація процесу свого навчання.

Відмінність між теоретичною сутністю даного принципу та його практичним застосуванням полягає у масштабах самостійності, яка надається слухачеві. Завдання короткотермінових курсів з підвищення кваліфікації — підштовхнути до подальшого навчання, заглиблення в конкретну проблему і пошуку її вирішення, іншими словами, актуалізувати пізнавальну активність слухача.

2. Принцип спільної діяльності передбачає активну співпрацю між слухачами, між слухачами та викладачем.

3. Принцип використання досвіду того, хто навчається. Відповідно до цього принципу професійний досвід та практичні навички слухача повинні

використовуватися у процесі навчання як основне джерело знань для аудиторії. Практика застосування даного принципу андрагогіки у процесі підвищення кваліфікації управлінських кадрів відрізняється від теорії тим, що остання передбачає стимулювання творчої роботи слухачів, тоді як насправді відбувається рефлексивне, а не креативне відтворення здобутого досвіду.

4. Принцип індивідуалізації навчання. Згідно з цим принципом, той, хто навчається, спільно з колегами або викладачем розробляє індивідуальну програму навчання.

5. Принцип системності навчання передбачає дотримання відповідності цілей, змісту, форм, методів, засобів навчання результатам оцінювання слухачів.

6. Принцип контекстності означає спрямованість навчання на конкретні життєво важливі цілі слухача, на удосконалення його професійної діяльності з урахуванням просторових та часових факторів.

Такий підхід до організації підвищення кваліфікації дає змогу сформулювати зміст навчання саме із врахуванням особливостей професійної діяльності тієї чи іншої групи слухачів та вимог сучасних економічних, політичних, управлінських тощо процесів.

7. Принцип актуалізації результатів навчання передбачає термінове застосування на практиці здобутих знань, умінь, навичок.

Принцип актуалізації результатів навчання також є базовим при роз'ясненні нових положень нормативно-правової бази.

8. Принцип елективності навчання означає, що тому, хто навчається, надається певна свобода вибору цілей, змісту, форм, методів, джерел, засобів, термінів, часу, місця навчання, оцінювання результатів навчання, а також тих, хто з ним навчається. Здійснювати практику підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, ґрунтуючись на принципі елективності в повній мірі фактично неможливо. Адже система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів — це сукупність планових, чітко організованих заходів

навчання, які ґрунтуються на рекомендаціях та вимогах Голодержслужби України та Національної академії державного управління при президентіві України. Тому фактори, передбачені принципом як можливі для вільного вибору, є здебільшого регламентованими в системі ППК.

9. Принцип розвитку освітніх потреб вказує на те, що: оцінювання результатів навчання відбувається шляхом виявлення правдивого ступеня засвоєння представленого матеріалу; освітній процес вибудовується відповідно до нових освітніх потреб, які виникають у слухачів після певного циклу навчання.

10. Принцип усвідомленості навчання. Теоретично дотримання даного принципу передбачає усвідомлення і слухачем, і викладачем усіх параметрів процесу навчання та своїх дій щодо його організації. Під час підвищення кваліфікації повне дотримання цього принципу андрагогіки можливе лише за умови використання інтерактивних методів навчання, які передбачають активність обох сторін навчання — викладача та слухача, інакше запланованого результату (засвоєння 80–90 % навчального матеріалу та розвиток креативних практичних навичок) не буде досягнуто. Якщо ж основним видом занять, які застосовуються у процесі підвищення кваліфікації, є лекція чи тематична зустріч, то усвідомлює необхідність та важливість навчання лише викладач [7].

Формування процесу підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування саме на усіх зазначених принципах дасть змогу забезпечити високий рівень якості навчального процесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ТА ПОРТАЛУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НАДС

2.1. Аналіз організації підвищення кваліфікації в регіональних центрах підвищення кваліфікації

Регіональний центр підвищення кваліфікації є закладом післядипломної освіти, який здійснює професійне навчання, зокрема підвищення кваліфікації, працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій та депутатів місцевих рад.

У магістерській роботі проаналізовано діяльність деяких регіональних центрів підвищення кваліфікації, зокрема: Хмельницького регіонального центру підвищення кваліфікації, Вінницького регіонального центру підвищення кваліфікації та Сумського регіонального центру підвищення кваліфікації.

Хмельницький регіональний центр підвищення кваліфікації

Хмельницький регіональний центр підвищення кваліфікації як самостійний госпрозрахунковий навчальний заклад було утворено одним із перших в Україні, у 1991 році затверджено його перший статут та призначений перший директор – це Василь Климович Андрушко.

У 2020 році Центр став Хмельницьким регіональним центром підвищення кваліфікації (далі – Центр) [36]. За період роботи центру, тобто за 30 років більше 70 тисяч працівників підвищили у ньому кваліфікацію. Центр був співорганізатором науково-практичних конференцій, а саме 23, також 14 круглих столів. Це перший центр в Україні, що у 2019 році прийняв ринкові умовидля рооти з органами місцевого самоврядування. Колектив неоднрразово отримував різноманітні заохочення та нагородження. Центр знаходиться у м.Хмельницькому на вулиці Героїв Майдану, 8 [36].

Структура Хмельницького регіонального центру підвищення кваліфікації.
рис. 2.1.



Рисунок 2.1. Структура Хмельницького регіонального центру підвищення кваліфікації

Джерело: <https://crk.in.ua/>

Кабінети Центру обладнані найсучаснішим обладнанням, колектив видає усі необхідні матеріали, щоб слухачам було зручно отримувати інформацію. За потреби слухачі можуть користуватись послугами «Енеїди» - гуртожитку готельного типу, також у селі Пирогівці є база відпочинку.

Відповідно до планів-графіків підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на 2021 рік, погоджених Національним агентством України з питань державної служби та замовниками навчання основними напрямками діяльності Центру є:

підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами:

- для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б», «В» (не рідше одного разу на три роки (5 груп);

– державних службовців, які вперше призначені на посади державної служби категорії «Б», «В» (4 групи);

– посадових осіб місцевого самоврядування, які вперше призначені на посади в органах місцевого самоврядування (2 групи).

Підвищення кваліфікації публічних службовців за спеціальною професійною (сертифікатною) програмою «Місцевий економічний розвиток».

Підвищення кваліфікації публічних службовців за загальними короткостроковими програмами: «Доброчесність та запобігання корупції на публічній службі»; «Ефективна комунікація та взаємодія»; «Формування організаційної культури та впровадження змін».

Підвищення кваліфікації за спеціальними короткостроковими програмами державних службовців: «Ділова українська мова» (2 групи); «Практичні аспекти проходження служби в органах влади» (3 групи); «Організація роботи з персоналом в органах влади» (2 групи); «Актуальні питання нормативно-правового регулювання діяльності органів влади» (3 групи); «Практичні аспекти проходження служби в органах влади. Впровадження змін»; «Цифрова грамотність, використання ІТ-інструментів» (2 групи); «Правові та практичні аспекти публічних закупівель в Україні» (5 груп); «Впровадження змін»; «Комунікація та запобігання виникненню конфліктних ситуацій»; «Практичні аспекти організації діяльності державних службовців» (2 групи); «Етичне лідерство».

Підвищення кваліфікації за спеціальними короткостроковими програмами посадових осіб місцевого самоврядування: «Окремі питання організації роботи новообраного керівника територіальної громади»; «Практичні аспекти проходження служби в органах місцевого самоврядування»; «Місце та роль старости в системі місцевого самоврядування»; «Сучасні підходи в роботі секретарів сільських, селищних та міських рад»; «Комунальне підприємство громади: практичні питання роботи»; «Планування розвитку територіальних громад: стратегія та її реалізація»; «Фінансово-економічні особливості розвитку територіальних громад»;

«Практичні аспекти реформування земельних відносин»; «Актуальні питання нормативно-правового регулювання діяльності органів місцевого самоврядування»; «Цифрова грамотність, використання ІТ-інструментів»; «Етичне лідерство»; «Депутат місцевої ради – основа самоврядування»; «Особливості надання адміністративних послуг в територіальних громадах»; «Перспективи розвитку гуманітарної сфери в територіальних громадах: практичні питання»; «Правові та практичні аспекти публічних закупівель».

Підвищення кваліфікації працівників підприємств, установ і організацій за спеціальною короткостроковою програмою «Правові та практичні аспекти публічних закупівель в Україні» [36].

Навчальний процес в Центрі здійснюється у формі лекцій, семінарів, тренінгів, практичних робіт, тематичних дискусій, дебатів, конференцій, відеоконференцій, обговорення у форматі круглого столу, ділових ігор, групових вирішень завдань, розв'язання ситуаційних завдань, виїзних занять, самостійних робіт слухачів очно у формі дистанційного навчання в синхронному режимі (режимі реального часу), додаток В.

На офіційному сайті Центру наведено інформацію щодо підвищення кваліфікації за 2020 рік, табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Інформація щодо підвищення кваліфікації за 2020 рік
Хмельницького регіонального центру підвищення кваліфікації

Підвищили кваліфікацію	План	Факт	Додатково	Всього
Державні службовці	495	713	180	893
Посадові особи місцевого самоврядування	340	209	328	537
Державні службовців органів виконавчої влади (центральных)	386	246	1921	2167
Працівники органів державної влади, територіальних підрозділів центральных органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ, організацій у сфері публічних закупівель	560	145	327	472
Всього	1781	1313	2756	4069

Джерело: <https://cpk.in.ua/pidsumkovi-informatsiyi/>

Зміст програм та навчально-тематичних планів підвищення кваліфікації кадрів визначається профілями професійної компетентності, необхідним обсягом знань та практичних умінь, який забезпечить якісне виконання державними службовцями, представниками органів місцевого самоврядування, працівниками підприємств, установ, організацій своїх функціональних обов'язків.

Вінницький регіональний центр підвищення кваліфікації (далі – Центр) створено ще у 1996 році, перший директор – Василь Федотович Золотаренко. Центр знаходиться в центрі міста, приміщення відремонтоване з достатньою мітареіально-технічною базою [32].

Вид та тематика підвищення кваліфікації, відповідно до плану-графіку підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій Вінницької області та депутатів місцевих рад у 2021 році:

І півріччя: КППК «Створення та організація ефективної роботи ЦНАПів в новоутворених громадах»; КППК «Інноваційний розвиток громади. Підтримка агропромислового бізнесу» ПППК «Оптимізація землекористування в новостворених територіальних громадах в контексті Стратегії збалансованого розвитку Вінницької області»; КППК «Нормативні та організаційні засади діяльності територіальних громад»; КППК «Система електронних закупівель PROZORRO та громадського контролю DOZORRO»; КППК «Організація роботи житлово-комунальних підприємств в новостворених громадах»; КППК «Контроль за використанням та охороною земель. Порядок надання земельних ділянок комунальної власності у власність та користування юридичним і фізичним особам»; КППК «Порядок ведення діловодства. Нова редакція українського правопису та мовленнєвий етикет публічного службовця»; КППК «Вдосконалення системи цивільного захисту та громадськості безпеки громадян. Створення безпекових центрів»; КППК «Децентралізація влади та децентралізація фінансів в Україні: регіональний аспект»; КППК «Електронне урядування та цифрова грамотність»; КППК «Запобігання та виявлення

корупції»; ПППК «Формування спроможної мережі закладів охорони здоров'я в умовах нового адміністративно-територіального устрою»; КППК «Розвиток сільської території. Статус старости та його повноваження»; КППК «Протидія торгівлі людьми»; КППК «Нормативні та організаційні засади функціонування виконавчих органів влади»; ПППК «Соціальний супровід сімей, які опинилися у складних життєвих обставинах»; КППК «Реформування освітньої галузі: нові освітні стандарти»; КППК «Проблеми та виклики виконання місцевих бюджетів 2021 року»; КППК «Проведення електронного документообігу. Ведення бухгалтерського обліку та звітності в державному та місцевому секторі»; КППК «Місцевий економічний розвиток. Інвестиції та міжнародна діяльність»; КППК «Дотримання фінансового контролю відповідно до вимог Закону України «Про запобігання корупції»; КППК «Реалізація Національної стратегії у сфері прав людини»; КППК «Цифрова грамотність публічних службовців»; КППК «Формування спроможної мережі закладів охорони здоров'я в умовах нового адміністративно-територіального устрою»; КППК «Запобігання та протидія напрямам корупції у сфері публічного управління»; КППК «Забезпечення санітарного та екологічного благополуччя громади. Збереження та раціональне використання водних ресурсів»; КППК «Ефективна комунікація в публічному управлінні»; КППК «Полігранність сільського туризму в просторовому розвитку громади. Збереження та поширення культурної спадщини Вінниччини»; КППК «Запровадження гендерної рівності відповідно до стандартів ЄС. Основи гендерного бюджетування»; ПППК «Система екологічного менеджменту, енергоефективності та балансованого природокористування в новоутворених громадах. Поводження з твердими побутовими відходами»; КППК «Забезпечення прозорості публічного доступу до даних підзвітності та ефективного функціонування державної служби»; КППК «Попередження дитячої бездоглядності»; КППК «Юридична відповідальність керівників державних органів та органів місцевого самоврядування за порушення вимог Закону України «Про запобігання корупції»; КППК «Реалізація державної сімейної політики в Україні та з питань

запобігання та протидії домашньому насильству»; КППК «Розвиток сільської території. Статус старости та його повноваження»; ПППК «Розвиток електронного урядування та цифровізації громади. Використання цифрових SMART технологій»; КППК «Лідерство. Прийняття ефективних рішень»; КППК «Комунікації та взаємодія органів державної влади з громадськістю»; КППК «Електронне урядування та цифрова грамотність»; КППК «Активізація громадськості та підтримки місцевих ініціатив».

II півріччя: КППК «Реформування освітньої галузі: нові освітні стандарти»; КППК «Електронне урядування та цифрова грамотність»; КППК «Запобігання та виявлення корупції та конфлікту інтересів в органах публічної служби»; КППК «Забезпечення санітарно- екологічного благополуччя громади. Збереження та раціональне природокористування»; КППК «Реформування системи інституційного догляду та виховання дітей»; КППК «Заохочення та формування культури повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень»; КППК «Нормативно-правове забезпечення діяльності рад. Робота з персоналом»; КППК «Електронне урядування та цифрова грамотність»; КППК «Цифрова грамотність та впровадження цифрових SMART технологій в управлінську діяльність»; КППК «Запобігання та протидії проявам корупції у сфері публічного управління»; КППК «Надання адресних допомог та субсидій»; КППК «Електронне урядування та цифрова грамотність»; КППК «Реалізація законодавства про державну службу»; КППК «Актуальні проблеми реалізації стратегічного курсу України на європейську та євроатлантичну інтеграцію»; КППК «Забезпечення прозорості публічного доступу до даних підзвітності та ефективного функціонування публічної служби»; КППК «Запобігання та виявлення корупції в органах публічної влади»; КППК «Етика та ділове спілкування в органах публічної служби»; КППК «Залучення інвестицій та формування сприятливого бізнес середовища»; КППК «Оптимізація землекористування в новостворених територіальних громадах в контексті Стратегії збалансованого розвитку Вінницької області»; КППК «Нормативні та

організаційні засади діяльності депутатів місцевих рад 8-го скликання»; ПППК «Впровадження англійської мови в управлінську діяльність»;

Скорочення: ПППК - професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації;

КППК – короткострокова програма підвищення кваліфікації [32].

Сумський регіональний центр підвищення кваліфікації (далі - Центр) створено ще у 1996 році, перший директор – Ніна Пилипівна Черниш. На даний час Центр є єдиним у області навчальним закладом післядипломної освіти, де підвищують кваліфікацію державні службовців та посадові особи органів місцевого самоврядування [37].

Цілі Центру це:

- надати науково-методичну, інформаційну і консультативну допомогу органам державної влади та органам місцевого самоврядування;
- сприяти підвищенню професійного рівня публічних службовців;
- поліпшити результативність системи управління якістю.

Завдання Центру це:

- надавати послуги з післядипломної освіти;
- надавати методичну, інформаційну і консультативну допомогу щодо підвищення кваліфікації [37].

Види підвищення кваліфікації, навчання за професійними програмами, тематичні (постійнодіючі) та (або) короткострокові семінари, тренінги, самоосвіта, стажування і щорічний Всеукраїнський конкурс «Кращий державний службовець».

На виконання замовлень та визначених на 2020 рік пріоритетів діяльності у Центрі підготовлено 76 навчальних програм з урахуванням компетентнісного підходу: 5 – професійних програм підвищення кваліфікації; 32 – загальних та 39 – спеціальних короткострокових програм.

Протягом року в центрі підвищили кваліфікацію 5045 осіб, що становить 194 відсотки від запланованого обсягу, у тому числі: 3218 – державних службовців; 1827 – посадових осіб місцевого самоврядування. За професійними

програмами навчалися – 627 осіб; за загальними короткостроковими програмами – 3145 осіб; спеціальними короткостроковими програмами – 1273 особи.

Сумським центром післядипломної освіти протягом 2020 року було підготовлено 126 освітніх заходів за різними програмами підвищення кваліфікації (113% від запланованого обсягу): 18 – за професійними програмами; 70 – за загальними короткостроковими програмами та 38 – за спеціальними програмами [37].

З метою запобігання поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 серед учасників освітнього процесу з березня і до кінця грудня 2020 року навчальний процес в центрі було переведено в дистанційну форму, у зв'язку з чим виїзні практичні заняття не проводились. На госпрозрахунковій основі проведено 19 освітніх заходів: 3 – за професійною програмою; 7 – за загальними короткостроковими програмами; 9 – за спеціальними короткостроковими програмами, в яких взяли участь 580 державних службовців.

Реалізації якісного науково-методичного рівня навчального процесу сприяли викладачі, які працювали на умовах погодинної оплати праці.

До викладання в центрі було залучено 134 особи, серед яких: 2 – професора та 5 – докторів наук, 19 – кандидатів наук, 15 – доцентів та 93 – працівники-практики органів державної влади та місцевого самоврядування, з яких 36 – магістри державного управління.

З найбільш актуальних питань сьогодення спільно з викладачами центру розроблено 5 навчально-методичних посібників, які були надані учасникам професійного навчання для використання в роботі.

2.2. Характеристика функцій та особливостей роботи порталу управління знаннями

Портал управління знаннями НАДС (далі - Портал) розпочав свою роботу ще з лютого 2020 року. Саме тому публічні службовці мають можливість підвищити кваліфікацію онлайн [35].

Портал управління знаннями (далі - Портал) створено з метою забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування [35].

Завдяки роботі Порталу публічні службовці, які зареєстровані на сайті, можуть підвищувати кваліфікацію не лише онлайн, а й безкоштовно. На Порталі дуже зручно все організовано. Адже достатньо лише зареєструватись на сайті і можна обирати зручну для себе тематику підвищення кваліфікації, також можна обирати вид, форму й вартість курсів.

Забезпечення роботи Порталу здійснюється за рахунок коштів державного бюджету та інших, не заборонених законодавством України, джерел.

Портал виконує такі функції щодо:

1) створення, накопичення, зберігання, систематизація, обробка, видалення, поширення інформації щодо:

- освітньої діяльності провайдерів, зокрема, освітньо-професійних та освітньо-наукових програм підготовки за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та програм підвищення кваліфікації;

- викладачів (тренерів), залучених до проведення навчання за програмами підвищення кваліфікації;

2) пошук інформації;

3) через особисті кабінети забезпечення електронної взаємодії суб'єктів Порталу;

- 4) надання консультаційної підтримки адміністратора Порталу зареєстрованим користувачам, провайдерам, викладачам (тренерам);
- 5) автоматизація організаційних процесів (нагадування, сповіщення, оцінювання, звітування тощо) щодо замовлення і отримання послуг через Портал;
- 6) інформування щодо організації конкурсного відбору виконавців державного замовлення НАДС та підвищення кваліфікації публічних службовців відображення результатів на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» [33];
- 7) формування реєстрів програм та переліку викладачів (тренерів);
- 8) забезпечення відкритого та неупередженого рейтингу тренерів та провайдерів;
- 9) організація щодо розміщення нормативно-правових актів на Порталі;
- 10) надання зручної інформації для осіб з порушенням зору;
- 11) забезпечення електронної взаємодії Порталу в цілому або певних його функціональних модулів з інформаційними системами, що належать до компетенції адміністратора Порталу.

Портал забезпечує можливість зручного використання його особами з порушенням зору.

Діяльність Порталу забезпечує адміністратор, який проводить модернізацію відповідного забезпечення, технічну підтримку, надає консультації користувачам. Адміністратор забезпечує безперебійну, якісну та надійну роботу Порталу, вся інформація, яка розміщена в особистих кабінетах захищена від стороннього доступу.

Інформація, підготовлена структурними підрозділами НАДС, подається уповноваженій особі адміністратора Порталу в електронному вигляді та розміщується у відповідному розділі Порталу не пізніше наступного робочого дня з дня надходження інформації [35].

Інформація, що розміщується на Порталі провайдером, перед оприлюдненням в загальнодоступній частині підлягає обов'язковій перевірці уповноваженою особою адміністратора Порталу щодо відповідності назви та типу інформаційного поля, а також наявності інформації, що містить відвертий або прихований комерційний характер. У разі відповідності внесеної інформації вона розміщується у відповідному розділі Порталу не пізніше наступного робочого дня з дня надходження такої інформації.

Зручно, що користувачем Порталу може стати будь-яка особи, яка використовує інформацію, розміщену на ньому.

Користуватися Порталом для доступу до інформації про освітні послуги у сфері професійного навчання та суб'єктів надання таких послуг з метою формування запитів на отримання відповідних освітніх послуг можуть тільки зареєстровані користувачі – державні службовці, голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники, заступники, посадові особи місцевого самоврядування.

Користувачі, які зареєструвались мають можливість переглядати всі наявні програми для підвищення кваліфікації, їх тривалість, вартість, форми проведення. Зареєстровані користувачі мають можливість подавати заявки на курси підвищення кваліфікації за тими програмами, які їй необхідні. Також вони можуть відслідковувати статус опрацювання заявки, після схвалення якої на електронну адресу надходять листи з детальним описом специфіки, термінів та особливостей проходження підвищення кваліфікації за обою тематикою. Зареєстрований користувач має можливість одночасно подавати заявки на кілька курсів підвищення кваліфікації та скасовувати їх, якщо виникла така потреба.

Для системного вивчення компетентностей, яких потребують державні службовці і державна служба в цілому, НАДС з 2019 року формалізовано питання вивчення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців, які займають посади в державних органах на центральному і місцевому рівнях. НАДС з метою визначення індивідуальних потреб у

професійному навчанні державних службовців категорій «А», «Б» і «В» на 2021 рік узагальнено відомості щодо індивідуальних потреб у професійному навчанні 132579 державних службовців Офісу Президента України, Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Державного управління справами, міністерств, центральних органів виконавчої влади, інших державних органів та їх територіальних органів (142–державних службовців категорії «А», 34785 –державних службовців категорії «Б», 97652 – державних службовців категорії «В»), які надійшли від Офісу Президента України, Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Державного управління справами, 19 міністерств, 53 центральних органів виконавчої влади, у тому числі зі спеціальним статусом, 10 органів судової влади та прокуратури, 6 колегіальних органів, 2615 інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та територіальних органів НАДС (щодо індивідуальних потреб державних службовців місцевих державних адміністрацій). Аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2021 рік ілюструє тенденцію до зростання частки державних службовців, яким затверджено індивідуальну програму: з 45,1% у 2020 році до 75,1% у 2021 році. Зокрема для державних службовців категорії «А» таке зростання відбулося з 42,8 % у 2019 р. до 78,9% у 2021 році. У розрізі видів професійного навчання державні службовці категорій «А», «Б», «В» найбільш актуальним для себе визначили навчання за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації (67,2% від визначених ними потреб у професійному навчанні). Найбільш пріоритетними напрямками підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами як для державних службовців категорії «Б», так і для категорії «В», залишаються: для державних службовців(не рідше одного разу на три роки);запобігання корупції та забезпечення доброчесності; для вперше призначених на посади державної служби (протягом року з дня їх призначення на посаду);управління публічними фінансами [33].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

3.1. Удосконалення процесу підвищення кваліфікації публічних службовців

Суспільство й держава потребують підготовки нової генерації та підвищення кваліфікації керівників і фахівців органів державної влади та органів місцевого самоврядування, формування реального й перспективного резерву кадрів, своєчасної підготовки фахівців для заміщення нових посад, зокрема в нових структурах державного апарату, поліпшення якості та підвищення ефективності управлінського процесу. Усебічний розвиток людського потенціалу – це імператива сучасного цивілізаційного процесу; головна складова національного багатства й рушійна сила суспільного поступу, визначальний критерій оцінки його рівня. Світовою практикою доведено, що інвестиції в людський капітал є найефективнішими. Цим і зумовлюється нова якість економічного зростання, що утвердилася за останні десятиріччя в розвинених країнах світу. Так, у Західній Європі цей компонент забезпечує близько 75% приросту національного багатства [5, с. 13]. Саме тому потрібні рішучі кроки для забезпечення професійності державної служби в Україні в сучасному, європейському розумінні, необхідний якісно інший підхід до професійного навчання державних службовців.

Сучасні перетворення в Україні ознаменувалися змінами в багатьох сферах суспільного, економічного та політичного життя. Реформи стали ознакою перетворень у державі.

В країні існує парадокс — є кадровий голод і одночасно безробіття. Це призводить до справжнього полювання за інтелектом. Поки на території України будували соціалізм, країни Заходу пройшли колосальний шлях в

науці і практиці якісного управління персоналом, який ми сьогодні маємо використати в умовах децентралізації.

Як говорив Бісмарк «З поганими законами і хорошими чиновниками цілком можливо правити країною. Але якщо чиновники погані — не допоможуть й найкращі закони».

Протягом багатьох років до управління персоналом підходили однобоко, а саме — в кожному працівникові бачили, перш за все, слухняного, безініціативного виконавця.

Сьогодні характер управлінської діяльності на публічній службі суттєво змінитися, якщо ми бажаємо виховувати висококласних професіоналів, лідерів, новаторів на публічній службі.

Тому, з метою забезпечення публічної служби кваліфікованим персоналом, запровадження сучасного HR менеджменту та управління процесами навчання службовців, нами узагальнено світові тенденції та передовий досвід управління персоналу, стан та пріоритети розвитку менеджменту персоналу в Україні та підготовлено практичні рекомендації керівникам публічної служби з питань професійного управління персоналом.

Вивченню зарубіжного досвіду організації підвищення кваліфікації державних службовців присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених-фахівців – С. Білорусова, В.Гущенко, М. Головатого, І. Лопушинського, В. Лугового, О. Оболенського, О.Озірської, В. Понеділко, Н. Протасової, І. Розпутенка, В. Сорока, Ю. Сурміна, А. Чемериса, М. Ярмистого та інших. Проте проблема невизначеності багатьох питань у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування залишається актуальною й нині. Тому для нас особливо цікавим є досвід зарубіжних країн щодо питань організації підвищення кваліфікації державних службовців [43].

Підвищення кваліфікації публічних службовців – це навчання з метою оновлення та набуття умінь, знань, навичок і здатності виконувати завдання й

обов'язки, потрібні для провадження професійної діяльності на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування [7].

Світова глобалізація, формування єдиного загальноєвропейського освітнього простору, політична й інші суспільні реформи є основою інноваційної перебудови суспільства, основою досягнення нової якості суспільного прогресу і водночас напрямком наближення України до базових європейських стандартів.

Ефективне державне управління має формуватися довкола економічних інтересів країни та фокусуватися на підвищенні стандартів життя громадян. Актуальність такого підходу, визнаного в розвинених демократичних країнах, украї загострюється для України саме зараз, під час економічної рецесії. Тому в українському суспільстві постала потреба суттєвого підвищення професійності державного сектору, що має продемонструвати ефективні й результативні управлінські рішення, здатність формулювати план дій та реалізовувати відповідну державну політику.

З інерційного здобуття академічної освіти навчання має перетворитися на гнучкий і мобільний інструмент «оснащення» державних службовців сучасними вміннями, навичками та компетенціями, потрібними в конкретний момент для вирішення конкретних завдань. З цією місією має працювати вся система професійної підготовки кадрів органів державного управління й місцевого самоврядування, і особливо та її складова, що має втілити в життя це перетворення, – система підвищення кваліфікації державних службовців. Пріоритетним напрямком державної політики має бути створення повноцінної ефективної системи неперервного професійного навчання державних службовців, що відповідала б європейським фаховим стандартам формування адміністративної спроможності держави та кращим вітчизняним традиціям і вимогам утворення єдиного європейського освітянського простору. Тому на часі визначення та реалізація широкомасштабної довгострокової стратегії модернізації всієї системи освіти, її професійної складової, зокрема наближення їх до стандартів ЄС, потреб прогресу держави та суспільства, ринкової

економіки, розвинутої демократії. Потрібно сформувати таке середовище, у якому суспільний статус кожної людини визначався б насамперед рівнем освіченості, професійного досвіду, здатності застосовувати їх на практиці. Відтак основою стратегічного курсу, його базовим принципом має стати реалізація державної політики, спрямованої на запровадження інноваційної моделі структурної перебудови системи навчання кадрів, утвердження України як високоінтелектуальної та творчої держави [52].

Підвищення кваліфікації та стажування державних службовців – важливі складові соціально-правового інституту державної служби України. Від професіоналізму, фахової компетентності, професійної культури державних службовців як реальних провідників основних завдань і функцій Української держави залежить ефективність процесу державотворення, здійснення реформ, міжнародний авторитет держави. Важливу роль у формуванні сучасного типу управлінців, здатних працювати в період трансформації суспільства, оперативно включатися в роботу відповідного апарату, самостійно ухвалювати рішення, відведено системі підвищення кваліфікації державних службовців [4].

Щодо проблем підвищення ефективності й результативності державного управління, це означає, що професійно підготовлені державні службовці мають навчитись якісно, надійно та ефективно виконувати свої посадові обов'язки. Сказане становить сутність місії Національної академії державного управління при Президенті України, але це стосується також кожного регіонального й галузевого закладу підвищення кваліфікації [46, с. 14].

Усе це вимагає дальшого фундаментального оновлення законодавства в галузі державної служби, важливою складовою якого є його адаптація до законодавства Європейського Союзу, здійснення реформи системи державного управління та професійного навчання, зокрема підвищення кваліфікації державних службовців.

Отже, означені чинники вимагають глибокого теоретичного осмислення та дослідження тенденцій підготовки державних службовців на сучасному етапі, визначення шляхів модернізації цієї її складової, що забезпечує

неперервність навчання та підтримання професійного рівня державних службовців на відповідному рівні, – системи підвищення їхньої кваліфікації [26].

Нагальна потреба у вирішенні проблем, пов'язаних із людським чинником, що безпосередньо впливає на реалізацію державної політики в будь-якій сфері, зумовлює потребу підвищення рівня кадрової спроможності України в забезпеченні успішної реалізації євроінтеграційного курсу держави. Поряд із деякими досягненнями в організаційно-кадровому забезпеченні процесу європейської інтеграції проблемними залишаються сьогодні питання підготовки державних службовців відповідно до загальних та специфічних вимог, що висуваються до навчальних закладів на основі європейських стандартів [3, с. 32].

3.2. Адаптація зарубіжного досвіду організації підвищення кваліфікації

Світовий форум визначних посадових осіб, керівників органів державної влади, навчальних закладів і науковців у сфері навчання та розвитку вищих державних службовців – Міжнародний конгрес з підготовки вищих державних службовців, що збирає своїх учасників кожні два роки в різних країнах світу (Ірландія, Норвегія, Франція, Польща, Іспанія, Україна тощо) для обміну думками, досвідом, обговорення важливих актуальних проблем і тенденцій у державній службі та їх впливу на навчання, підготовки та підвищення кваліфікації вищих державних службовців, визначає основну тему конгресу таким чином, щоб вона віддзеркалювала найбільш актуальні важливі проблеми розвитку державної служби та її вплив на роль управлінців у динамічному світі.

Сьогодні у світі все більше акцентується на неперервній освіті, зокрема освіті дорослих. Так, у Німеччині одночасно навчається до 40% дорослого населення, а в США – до 60% [7, с. 84].

Отже, систему підвищення кваліфікації державних службовців слід розглядати як форму освіти дорослих, виходячи з їх індивідуальних потреб у здобутті певних знань, виробленні навичок та умінь, особистісному й професійному зростанні. Водночас післядипломна освіта як система навчання дорослих може бути ефективною лише за умов, коли спиратиметься на найголовніший принцип – оперативно й максимально повно забезпечувати потреби як суспільства загалом, так і окремих громадян зокрема.

Результативність діяльності системи професійного навчання може бути досягнута за умови відповідності професійної підготовки вимогам освіти для суспільства, побудованого на знаннях та інформації, а саме:

- освіта впродовж усього життя;
- освіта без кордонів, що ґрунтується на інформаційно-комп'ютерних технологіях і доповнює традиційні методи й технології новими можливостями;
- освіта за креативними моделями навчання та індивідуальними освітніми траєкторіями;
- освіта, що розвивається на основі фундаментальних знань.

У цьому контексті європейська інтеграція може сприйматися як новий пошук норм, цінностей і стандартів професійної підготовки державних службовців взагалі, зокрема підвищення їх кваліфікації.

Важливе значення для нашої держави має виявлення тенденцій розвитку сучасних систем підвищення кваліфікації державних службовців у зарубіжних країнах, зокрема у країнах Центральної та Східної Європи, визначення можливого позитивного впливу та застосування набутого досвіду вирішення означеної проблеми в цих країнах на її вирішення в Україні.

З цією метою розглянемо організацію підвищення кваліфікації кадрів державних органів управління у країнах світу, зосередивши увагу на окремих аспектах політики держави в цій сфері, а саме щодо:

- структури системи підвищення кваліфікації, відповідальних за навчання державних службовців;

- законодавчого унормування системи підвищення кваліфікації працівників державних органів управління;
- права на підвищення кваліфікації державних службовців (навчальні відпустки);
- бюджетних витрат на підвищення кваліфікації, підстав для направлення на навчання, видів навчання, дисциплін та методів викладання, викладачів.

Цікавим для України є досвід Сполучених Штатах Америки, де відсутня єдина система навчання державних службовців. Водночас кожен штат має свої інститути, академії, з яких «вибудовується» певна система навчання державних службовців. Американський підхід відкритої системи вступу на державну службу полягає в освіті фахівців через великі університетські системи, після якої впродовж своєї кар'єри державні службовці одержують управлінську підготовку. Американську модель підготовки управлінців переважно спрямовано на відповідність можливостей індивіда на конкретній роботі. Щодо права на підвищення кваліфікації державних службовців, то професійне навчання вважається особистою справою кожного державного службовця, але при цьому існують пільги для тих, хто бажає отримати спеціальну вищу освіту або науковий ступінь, – надається додаткова відпустка і зменшення податку на навчання (до 2 тис. доларів). Розглядаючи підстави для направлення на навчання та види навчання, у США розрізняють професійну підготовку до роботи, підвищення кваліфікації, заходи щодо сприяння вищим державним службовцям (супроводження на робочому місці), перепідготовку в разі змін у роботі та організаційні заходи: визначення недоліків у здібностях; визначення потенційних можливостей та обсяг розвитку [47].

Слід констатувати ще один аспект управлінської освіти в такій розвинутій країні, як Японія. Відсутність у державі управлінської освіти на загальнодержавному рівні не означає відсутності професійного навчання. Так, у системі державної служби професійне навчання державних службовців здійснюється в спеціалізованих центрах відомств за власними програмами. Особлива увага надається стажуванню («кенію» – це поширений вислів, що

означає стажування або підвищення рівня професійних навичок). Планування і здійснення стажування державних службовців контролюється прем'єр-міністром Японії, проте безпосередньо цим займається Кадрове агентство Японії. Реалізуючи своє право на підвищення кваліфікації, службовці продовжують удосконалювати свої знання після вступу на роботу в державні або муніципальні органи – щороку кожний дев'ятий проходить курси підвищення кваліфікації, що передбачено напрямками діяльності кадрових служб. Постійно організовуються закордонні стажування для службовців терміном у 2 роки або 6 місяців. Видами підвищення кваліфікації залежно від підстав для направлення на навчання є такі: спеціальне (знання, потрібні для ведення спеціальної діяльності) та навчання загального профілю (навчання для вперше прийнятих на роботу; поетапне навчання згідно з посадою). В основу навчання державних службовців Японії покладено сукупність п'яти систем: служба на все життя, кадрові ротації, навчання на роботі, репутація та оплата праці. Взаємозв'язок і взаємозалежність цих систем створює мотивацію до високоефективної праці, максимальну реалізацію професійних і ділових якостей.

Система навчання державних службовців у Франції має багаторічний досвід у підготовці управлінських кадрів і передбачає продуману струнку систему професійного навчання службовців, що складається з таких основних компонентів: університетська підготовка; підготовка та перепідготовка кадрів у спеціалізованих інститутах; підготовка без відриву від виробництва; підготовка через стажування; самоосвіта в процесі служби або під час навчальної відпустки (останні три є своєю чергою видами підвищення кваліфікації). Така структура підготовки кадрів характерна на центральному, регіональному та місцевому рівнях управління.

Відповідальним за навчання є адміністративний персонал служб навчання. Нормативно-правові акти щодо підвищення кваліфікації є найдетальнішими й найповнішими серед країн Європи з питань підвищення кваліфікації державних службовців. Основний статус державної служби містить

у собі положення про підвищення кваліфікації у вигляді прав і обов'язків службовців. На підвищення кваліфікації виділяються бюджетні кошти, а тому у Франції дуже серйозно та відповідально ставляться до визначення підстав для направлення на підвищення кваліфікації, основними з яких є вдосконалення професійних якостей, підготовка до конкурсів та пристосування до посади (навчання, потрібне для нової посади, та навчання для першої посади). Форми підвищення кваліфікації, як правило, визначаються на основі мети навчання. Серед методів підвищення кваліфікації превалюють семінари та «підготовка на замовлення».

У Німеччині основний статус державної служби, що передбачений Рамковим Законом державної служби від 1 липня 1957 року, містить у собі положення про підвищення кваліфікації у вигляді прав і обов'язків службовців. Відповідальним органом за навчання державних службовців є кадрова служба на рівні міністерства. Підставами для направлення на навчання є потреба навчання одразу після вступу на посаду, навчання після зміни посади або підвищення по службі, навчання для керівної еліти. Види, типи та форми навчальних заходів, як правило, визначаються на основі мети навчання й реалізуються через семінари та навчальні цикли, спрямовані на отримання ключових компетенцій, обмін групами, стажування в установах та організаціях, стажування за кордоном.

INAR – це організація, що здійснює планування та управління навчанням і є відповідальною за підготовку державних службовців в Іспанії. Підставами для направлення на навчання через підвищення кваліфікації державних службовців Іспанії є постійна загальна підготовка та спеціальні заходи. Типи навчальних заходів, як правило, визначаються на основі мети навчання, широко застосовуються семінари і метод проблемних ситуацій [44].

У Нідерландах службовці, які відповідають за навчання, виконують дорадчу та координаційну функції. Положення про систему підвищення кваліфікації законодавчо внормовано постановою «Про полегшення навчання» від 3 травня 1978 року, а починаючи з 1992 року програма management

development (MD) є обов'язковою для усіх службовців. Бюджетні витрати на підвищення кваліфікації державних службовців у Нідерландах становлять 2,2% від загальної суми виплаченої заробітної плати. Потреба в підвищенні кваліфікації щодо питань менеджменту та фахової професійної підготовки є підставою для направлення на навчання. Типи навчальних заходів, як правило, визначаються на основі мети навчання.

Законодавством Великої Британії нормативні документи щодо підвищення кваліфікації не передбачено, навчання організовується відповідно до потреб органу державного управління. Підставами для направлення на навчання є потреба пристосування до посади (introducing training), виконання специфічної роботи (vocational training), оновлення теоретичних знань і набуття практичних умінь та навичок з питань управління (management training). Типи навчальних заходів, як правило, визначаються на основі мети навчання. Методами підвищення кваліфікації є: проведення майстер-класів та семінарів, обмін досвідом, самопідготовка. Програми підготовки кадрів орієнтовані на реалізацію концепції державного управління, метою якого є підвищення якості послуг, що вимагає розвитку в державних службовців знань і умінь управління та лідерського потенціалу. Викладачі мають загальні знання з державної служби. До навчального процесу залучаються на відносно короткий термін службовці, які вже закінчують свою кар'єру або досягли пенсійного віку.

Законодавством Італії передбачено квоту годин, максимум 150 на рік, для кожного державного службовця, яку йому надає адміністрація для отримання будь-якого диплома. Ці години надаються у вигляді спеціально оплачуваної відпустки, але не мають перевищувати 3% від усіх годин за рік. Стаття 3 Декрету від 23 серпня 1992 року визнає за службовцями оригінальне право – право на навчання. Бюджетні витрати на підвищення кваліфікації італійських державних службовців складають 0,03% від загальної суми виплаченої заробітної плати. Підставами для направлення на навчання через підвищення кваліфікації є потреба адаптації державного службовця до посади та вдосконалення його професійного рівня.

У Китаї державних службовців направляють на навчання через підвищення кваліфікації після призначення на посаду та в разі потреби обов'язкового професійного навчання.

Підставами для направлення на навчання через підвищення кваліфікації державних службовців Бельгії є такі: прохання організацій-клієнтів, міжвідомчі проекти, супровід стажистів. До переліку дисциплін, що викладаються під час підвищення кваліфікації працівників державних органів влади, входять інформатика, мови, власна ефективність, менеджмент, адміністративні справи, методологія навчання й управління знаннями.

Розглядаючи варіанти реалізації прав на підвищення кваліфікації державних службовців у країнах колишнього соціалістичного табору, спостерігаємо такі особливості: у Литві відпустка для підвищення кваліфікації надається державним службовцям кожні п'ять років, у Латвії – не менше 45 днів на три роки зі збереженням заробітної плати на відшкодування коштів на навчання в межах Латвії (стаття 30 Закону про державну службу Латвії), у Словаччині – п'ятиденна відпустка раз на календарний рік для підвищення кваліфікації зі збереженням середньої зарплати, в Естонії – тримісячна оплачувана відпустка на навчання кожні п'ять років (стаття 54 Закону про державну службу Естонії).

Визначаючи мету підготовки державних службовців, пострадянські країни керувалися досвідом розвинених країн Європи, намагаючись взяти краще від них.

Проаналізувавши аспекти функціонування систем підвищення кваліфікації державних службовців, узагальнимо їх основні риси. Унітарний тип державного устрою Франції передбачає державно-централізовану систему підготовки нечисленної висококваліфікованої національної еліти. Позитивною рисою французької моделі підготовки для країн Центральної та Східної Європи є те, що вона не вимагає значних фінансових витрат. Такою системою простіше керувати й залучати іноземну допомогу. Недоліком французької моделі є відсутність спеціальної підготовки державних службовців середнього й

нижчого рівнів. Республіка Польща та Україна, взявши за основу таку модель, доповнили її власними особливостями.

Англосаксонська модель, пов'язана з поєднанням комерційної діяльності й державного управління, навряд чи може бути використана пострадянськими країнами через суттєві відмінності в традиціях підготовки кадрів органів державного управління.

Німецька модель підготовки державних службовців ґрунтується на законодавчій базі, що є подібною до країн Центральної та Східної Європи. Позитивними якостями німецької моделі підготовки державних службовців є прозора система оплати праці, чітка система просування по службі, що сприяють прийому на державну службу, службовій кар'єрі та підвищенню кваліфікації кадрів. Недоліком німецької системи підготовки державних службовців є її орієнтація переважно на юридичні дисципліни, що визнається в самій країні. Проте це не заважає країнам Центральної та Східної Європи використовувати елементи німецької моделі при становленні національних систем підготовки державних службовців [36].

Значний вплив на особливості підготовки державних службовців має північноамериканська модель. Для неї характерне запровадження освітньо-кваліфікаційних рівнів «бакалавр» та «магістр». Північноамериканська модель передбачає міждисциплінарний підхід, оскільки це відповідає функціям управлінських кадрів в умовах перехідного періоду в пострадянських країнах.

Аналізуючи організаційно-правові та змістовно-процесуальні тенденції в підготовці державних службовців у країнах світу та узагальнюючи їх, можемо окреслити основні напрямки розвитку системи підвищення кваліфікації як галузі професійного навчання державних службовців:

- збільшення кількісних та якісних показників щодо мережі навчальних закладів, їх фінансового забезпечення;
- гуманізація професійного навчання, орієнтація на практику, самостійну роботу, самоосвіту;
- розвиток суспільних форм управління професійною освітою;

- участь в управлінні навчальними закладами союзів роботодавців і професійних союзів, професійних асоціацій, громадських організацій;
- дальший розвиток незалежних атестаційних організацій;
- спільні цілі навчання: сприяння розвитку мотивації та почуття відповідальності серед державних службовців; удосконалення кадрової політики на орієнтацію щодо критеріїв якості виконання роботи; адаптація знань та вмінь державних службовців до радикальних змін у суспільстві; адаптація знань і умінь державних службовців до вимог, пов'язаних зі вступом до ЄС.

Тому, Європейський вимір у підготовці державних службовців взагалі й підвищенні їх кваліфікації зокрема зумовлений історичним розвитком в Європі, розквітом епохи порівняння та виникненням внутрішнього ринку в Європейському Союзі.

Навчальні програми для державних службовців у країнах-кандидатах до ЄС здебільшого відповідають базовим принципам нового державного управління – зорієнтованості на споживача, контролю досягнення встановлених цілей, децентралізації, делегування, приватизації та відмежуванню політичних і професійних функцій.

Характерною особливістю розроблення програм підвищення кваліфікації державних службовців у пострадянських країнах є включення до навчальних планів і програм блоку навчальних дисциплін із розвитку людських ресурсів, створення умов для соціалізації особистості, засвоєння й підтримування високих стандартів поведінки як у процесі навчання, так і в професійній діяльності. Усе більшого поширення у світі набуває оцінювання якості підвищення кваліфікації кадрів органів державного управління та місцевого самоврядування з погляду її відповідності чи невідповідності гуманістичним принципам, особистісно орієнтованому підходу, індивідуальним планам кар'єрного розвитку персоналу тощо. Ефективність підвищення кваліфікації державних службовців значною мірою залежить від ретельного аналізу,

осмислення й обґрунтування його змісту залежно від конкретних форм його втілення та забезпечення їх оптимального співвідношення [46].

Фінансове забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців у Республіці Польща та Словацькій Республіці є децентралізованим, у Чеській Республіці – централізованим, у той же в Україні використовується змішаний тип фінансування, що на сьогодні відповідає умовам перехідного періоду.

Отже, в умовах реформування суспільства великого значення набуває підвищення кваліфікації державних службовців як форма їхньої професійної підготовки, що дозволяє швидко й гнучко реагувати на суспільні зміни й охопити підготовкою значну кількість працівників державного апарату. Своєю чергою розвиток видів підвищення кваліфікації державних службовців забезпечує її варіативність та сприяє найповнішій реалізації змісту, що є важливою умовою підвищення професійного рівня державних службовців. Позитивною особливістю підвищення кваліфікації державних службовців є оновлення форм, методів і прийомів навчання, їх спрямованість на потреби професійної діяльності та актуалізацію особистісного розвитку. Рациональне співвідношення змісту й форм підвищення кваліфікації державних службовців розширює їхні можливості щодо засвоєння знань, створює умови для найповнішого вияву й розвитку їхніх здібностей.

ВИСНОВКИ

Дослідивши сучасні підходи щодо дослідження сфери підвищення кваліфікації державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування, в магістерській роботі визначено сутність публічної служби, а саме, визначено, що публічна служба є професійною, політично нейтральною діяльністю осіб на адміністративних посадах в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування. Підвищенням кваліфікації публічних службовців є вдосконаленням раніше набутих компетентностей за професійними (сертифікатними), короткостроковими програмами підвищення кваліфікації, шляхом самоосвіти, стажування.

Визначено принципи підвищення кваліфікації, тобто описано, що принципи підвищення кваліфікації є закономірностями, відносинами, взаємозв'язками між її елементами. Існує безліч класифікацій принципів підвищення кваліфікації, зокрема такі як: доступність, рівність, науковість, демократизм, незалежність, органічний зв'язок з національною культурою, поєднання теорії з практикою, диференціація під час вибору форми та змісту підвищення кваліфікації, інноваційність, конкурентоспроможність, безперервність.

Проаналізовано діяльність регіональних центрів підвищення кваліфікації та встановлено, що в Україні державні службовці та працівники органів місцевого самоврядування мають можливість реалізувати свій обов'язок та право що до підвищення кваліфікації різноманітними шляхами. Звичний для більшості спосіб підвищення кваліфікації це проходження відповідних курсів безпосередньо у надавачів освітніх послуг, тобто в регіональних центрах підвищення кваліфікації, де є можливість безпосередньо бути присутнім на навчанні та отримати знання від викладачів на лекціях, семінарах, тренінгах, професійних (сертифікатних) чи короткострокових програмах.

Проте, враховуючи сучасний стан щодо захворюваності також доцільним є функціонування порталу управління знаннями. Адже, зареєструвавшись на

порталі управління знаннями, особа має можливість самостійно обирати тематику щодо підвищення кваліфікації (відповідно до індивідуальної програми підвищення кваліфікації), форми та можна навіть обрати платні чи безкоштовні курси. Це дає можливість проводити моніторинг наявності необхідних програм підвищення кваліфікації в разі відсутності певної тематики в регіональних центрах підвищення кваліфікації.

Необхідною умовою успішного підвищення кваліфікації публічних службовців є удосконалення даного процесу, адже необхідний всебічний розвиток людського потенціалу. Саме тому, при швидкому темпі розвитку суспільства та науково-технічного прогресу публічний службовець просто зобов'язаний розвивати свої знання, уміння та навички відповідно до швидкого темпу розвитку суспільства.

Досліджено зарубіжний досвід підвищення кваліфікації публічних службовців, що можна врахувати для подальшого використання в межах України. Наприклад цікавим є спосіб підвищення кваліфікації Американської моделі, який полягає в тому, що кожен штат має свою специфіку щодо функціонування і відповідні інститути з певними необхідними тематиками щодо підвищення кваліфікації. В Японії, наприклад, особлива увага приділена стажуванню, а в Україні даний напрямок підвищення кваліфікації необхідно розвивати, адже досить ефективним є стажування, оскільки публічний службовець безпосередньо перебуває в певному середовищі та опановує необхідні йому знання, які може реалізовувати на практиці під час виконання своїх посадових обов'язків. Цікавим є досвід Великобританії, який полягає в організації навчання відповідно до потреб державного органу. Доцільно встановлено в Італії, що є певна квота годин для підвищення кваліфікації. Таким чином кожен публічний службовець має можливість реалізувати своє право на підвищення кваліфікації.

Отже, формування ефективної системи підвищення кваліфікації публічних службовців є головною умовою професіоналізації державної служби в Україні. Об'єктивні перетворення в системі державної служби відкрили нові

можливості для професійного розвитку кожного публічного службовця, перетворивши його на активного суб'єкта кадрової політики, зокрема формування державного замовлення на професійне навчання управлінських кадрів. Характеризуючи і визначаючи власні потреби у підвищенні кваліфікації, публічні службовці беруть участь у здійсненні завдань з професіоналізації державної служби через підвищення рівня фахової компетентності, розвиток навичок із самоосвіти і самовдосконалення, навчання впродовж службової кар'єри. Запроваджені НАДС процедури визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців за результатами оцінювання їх службової діяльності, складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, проведення самооцінки компетентностей та професійних потреб державних службовців стали дієвими інструментами, спрямованими на забезпечення взаємозв'язку індивідуальних потреб державних службовців у професійному навчанні і потреб відповідного органу влади (державного органу) у компетентностях державних службовців.

Визначення та узагальнення індивідуальних потреб державних службовців у підвищенні кваліфікації має стати дієвим інструментом кадрового менеджменту сучасної державної служби для прогнозування розвитку персоналу та планування кар'єри державних службовців, встановлення зв'язку між результатами їх навчання та ефективністю роботи, що має вплинути на підвищення ефективності діяльності відповідного державного органу в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баюк М. І. Актуальні питання та перспективи функціонування регіонального навчального комплексу з питань підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів // Вісник державної служби України. - 2006. - № 1. - С. 27-32.
2. Баюк М. І. Роль та місце регіональних навчальних комплексів у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації управлінських кадрів / Університетські наукові записки. - 2008.- № 3 - С.331-334.
3. Баюк М. І. Особливості організації навчання працівників органів державної влади в умовах Європейської інтеграції // Матеріали розширеного засідання колегії Головного управління державної служби України. - Київ, 2010.
4. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: проблеми становлення, розвитку та функціонування: дис. на здобуття наук. ступеня -ра юрид. наук: 12.00.07/Нац. юрид. акад. України ім. Я. Мудрого. Х., 2006. 421 с.
5. Богданова Н. О. Шляхи формування професійності кадрового потенціалу регіонів України // Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. – 2007. – Том 79, Випуск 66.
6. Гаман Т. В. Деонтологічні засади діяльності державних службовців на сучасному етапі державотворення / Т. В. Гаман // Вісник Інституту законодавства ВРУ. - 2010. - №2 /Електронне видання - Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nzizvru/2010_2/p2_15.html.
7. Гаман Т. В. Принципи андрагогіки в підвищенні кваліфікації управлінських кадрів регіону: теорія та практика / Т. В. Гаман, Е. С. Молдован // Вісник державної служби України.-2011. № 1. - С. 41-47.
8. Глушук Ю. О. Акмеологічний підхід до підготовки державних службовців у системі післядипломної освіти : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Одеса, 2009, 180 с.
9. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія – Д. : ДРІДУ, 2007. – 239 с.

10. Гуменник В. І., Копчак Ю. С, Кондур О. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. / за ред. В. І. Гуменник – Київ : Знання, 2012. 503 с.

11. Добридень А. В. Навчання впродовж життя в контексті болонського процесу // Вища освіта України. – Дод. 3, т. 1 (8): темат. вип. «Вища освіта України в контексті інтеграції до європейського освітнього простору». – 2011. - С. 90-97.

12. Енциклопедія державного управління : у 8 томах/ Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. - К. : НАДУ, 2011. Том 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія: С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. ДРІДУ НАДУ, 2011. 524 с.

13. Енциклопедія державного управління : у 8 томах/ Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. - К.: НАДУ, 2011. Том 7 : Державне управління в умовах глобальної та європейської інтеграції/ наук.-ред. колегія : І. А. Грицяк (співголова), Ю. П. Сурмін (співголова) та ін. 2011. 764 с.

14. Загороднюк С. В., Акімов О. О. Компетенції державного службовця як основа психологічної готовності до професійної діяльності у євроінтеграційних умовах. Ефективність державного управління : зб. наук. Праць ЛРІДУ НАДУ при Президентові України. Львів, 2013, С. 284-293.

15. Загороднюк С. В. , Акімов О. О. Соціально-психологічні особливості професійної діяльності державних службовців у умовах європейської інтеграції : навч.-метод. мат-ли Київ : НАДУ, 2009, 67 с.

16. Загороднюк С. В. Психолого-педагогічні передумови організації навчального процесу в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців // Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Сер. : Державне управління. – 2013. – Т. 214, Вип. 202. – С. 26–30.

17. Задорожній О. В. Організаційно-правові засади підвищення професійної кваліфікації державних службовців органів юстиції // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція. – 2015. – Вип. 18(1). – С. 113–116.

18. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія. Харків. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. 2010. 330 с.

19. Калашник Н. С. Концептуальний підхід до розуміння самоосвіти в державному управлінні // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр.. – Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2012 – Вип. 1 (36) – С. 52-57.

20. Карпа М. І. Компетенційний підхід до розвитку публічної служби: концептуальні аспекти : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. вип. 4 (53). 2017. С. 143-153.

21. Клименко І. В., Акімов О. О., Афонін Е. А. Сучасні моделі компетенцій державних службовців : монографія. Київ : Центр учбової літератури. 2016. 176 с.

22. Крисюк С. В. Державне управління освітою : посібник / – Київ : НАДУ, 2009. – Розд.6. – С.123-132.

23. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Чемерис А. О. Державна служба в Україні : навч. посіб. Київ: Дакор, 2007. 576 с.

24. Лазор О. Д., Лазор О. Я. Основи державного управління та місцевого самоврядування : навч. посібн. Київ. Дакор, 2007. 321 с.

25. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 560 с.

26. Оболенський О. Ю., Сороко В. М. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування // Вісник державної служби України. 2005. – № 1. С. 20-27.

27. Оболенський О. Ю. Державна служба: Підручник / Київ : КНЕУ, 2006. 472 с.

28. Одегов Ю. Г., Никонова Ю. Г. Организационно-кадровый аудит и контроллинг М. Альфа Прес, 2006. 390 с.

29. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія, Хмельницький : ХУУП, 2005. 326 с.

30. Олуйко В. М. Проблемні питання адміністративно-територіальної реформи в Україні // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2010. - № 1. С.106-115.

31. Олуйко В. М. Основи місцевого самоврядування : наук.-практ. посіб. Хмельницький : ЦППК, 2008. 730 с.

32. Офіційний веб-сайт Вінницького регіонального центру підвищення кваліфікації : <http://vincrpk.vn.ua/>.

33. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби : <http://nads.gov.ua/control/uk/index>.

34. Офіційний веб-сайт Національної академії державного управління при Президентові України : <http://academy.gov.ua>.

35. Офіційний веб-сайт порталу управління знаннями : <https://pdp.nacs.gov.ua/>.

36. Офіційний веб-сайт Хмельницького регіонального центру підвищення кваліфікації : <https://crk.in.ua/>.

37. Офіційний веб-сайт Сумського регіонального центру підвищення кваліфікації : <https://www.scpo.sumy.ua/>.

38. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління : теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія , Київ: НАДУ, 2005. 237 с.

39. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889–VIII : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

40. 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 від 06 лютого 2019 р. № 106 : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

41. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700–VII : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.

42. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97–ВР : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

43. Рачинський А. П. Особливості стратегічного управління персоналом органів державної влади в умовах сучасних кризових ситуацій // Інвестиції : практика та досвід. - 2010. - № 1. - С. 74-78.

44. Ребалко В. А., Козаков В. М., Шахов В. А, Ціннісні пріоритети державного управління в Україні : конспект лекцій Київ : НАДУ, 2007. 46 с.

45. Сидоренко П. В. Забезпечення перманентної професіоналізації кадрів місцевих органів виконавчої влади // Конституційні засади державного управління та місцевого самоврядування в Україні: Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 15-й річниці прийняття Конституції України (м. Хмельницький, 17 червня 2011 року) – Хмельницький: ХУУП, 2011. С. 174-179.

46. Сидоренко П. В., Серьогін С. М. Кадрова політика в місцевих органах виконавчої влади // Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. / редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. № 4 (7). С. 225-230.

47. Сіцинський А. С., Литвин О. В. Особливості та класифікація функцій державної служби в сучасних умовах // Часопис Хмельницького університету управління та права «Університетські наукові записки». – 2009. - №3. С. 286-290.

48. Сладкевич В. П., Чернявський А. Д. Сучасний менеджмент організацій : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] Київ, МАУП, 2007. 488 с.

49. Хаджирадева С. К. Теорія і практика підготовки державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2005. 294 с.

50. Халаш А. Г. Индивидуальные компетенции. Страсбург : Совет Европы, 1996 (DECS/SE / 96). 155 с.

51. Черноног Є.С. Державна служба: історія, теорія і практика : навч. посібн. Київ: Знання, 2008. 458 с.

52. Ярмистий М.В. Актуальні питання професійної компетентності службовців місцевих державних адміністрацій // Вісник державної служби України. 2003. № 4. С. 28-32.

ДОДАТКИ

Додаток 9
до Порядку
(в редакції постанови Кабінету Міністрів України
від 10 липня 2019 р. № 591)

ЗАТВЕРДЖУЮ*

_____ (найменування посади)

_____ (підпис) _____ (ініціали та прізвище)
“ _____ ” _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНА ПРОГРАМА
професійного розвитку державного службовця, який займає посаду
державної служби категорії “Б” або “В”,
на 2022 рік

Найменування державного органу _____ Головне управління Держгеокадастру у

_____ Хмельницькій області

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Б В

Найменування посади _____

(категорія посади)

Найменування структурного підрозділу _____

Найменування самостійного структурного підрозділу _____

Найменування професійної компетентності	Види професійного навчання (підготовка, підвищення кваліфікації за професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами, стажування, самоосвіта)	Орієнтовні напрями/ теми професійного навчання

_____ (найменування посади державного службовця)

_____ (підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

_____ (дата)

_____	_____	_____	_____
(найменування посади безпосереднього керівника)	(підпис)	(ініціали та прізвище)	(дата)

_____	_____	_____	_____
(найменування посади уповноваженого працівника служби управління персоналом)	(підпис)	(ініціали та прізвище)	(дата)

* Зазначається у разі, коли керівник самостійного структурного підрозділу не є безпосереднім керівником державного службовця.

{Порядок доповнено додатком 9 згідно з Постановою КМ № 945 від 24.10.2018; в редакції Постанови КМ № 591 від 10.07.2019; із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 58 від 05.02.2020}

Виконала: слухачка магістратури
за спеціальністю «Публічне
управління та адміністрування»

« ____ » _____ 2022р.

Підпис

М.В.Блажкова

Ініціали, прізвище

Науковий керівник:

Кандидатка наук з державного
управління, доцентка

« ____ » _____ 2022р.

Підпис

Т.В. Гаман

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
доктор наук з державного
управління, доцент

« ____ » _____ 2022 р.

Підпис

Е.В. Щепанський

Ініціали, прізвище